

Como as caraterísticas das mulheres que lideram influenciam a sua liderança

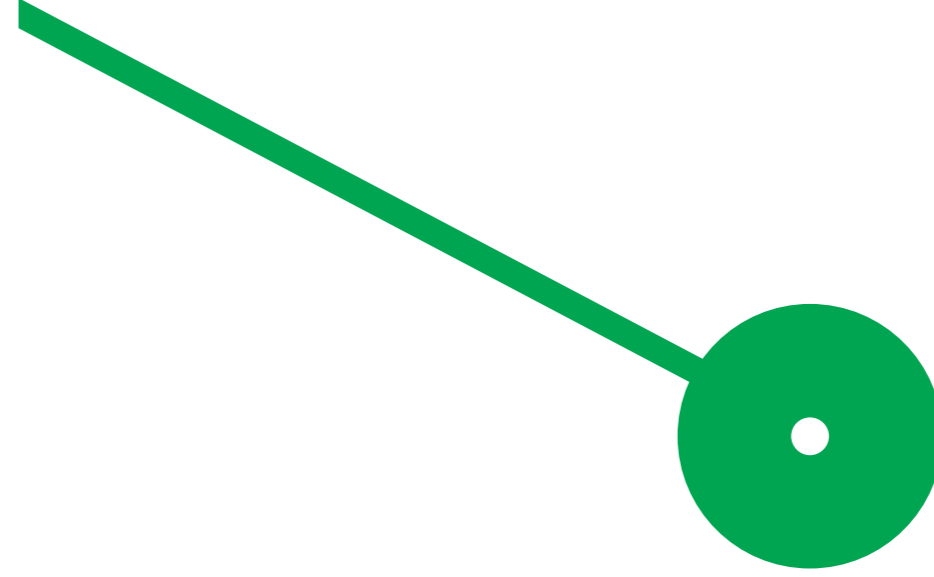
Joana Madalena Serra Costa Santos

10/2020

Joana Madalena Serra Costa Santos. **Como as caraterísticas das mulheres que lideram influenciam a sua liderança**

Como as caraterísticas das mulheres que lideram influenciam a sua liderança
Joana Madalena Serra Costa Santos

10/2020



Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Joana Madalena Serra Costa Santos

Como as características das mulheres que lideram influenciam a sua liderança

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Direção Hoteleira-Direção Comercial e Marketing
Orientação: Prof.^a Doutora Susana Silva

Vila do Conde, outubro de 2020

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Joana Madalena Serra Costa Santos

Como as características das mulheres que lideram influenciam a sua liderança

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira-Direção Comercial e Marketing

Orientação: Prof.^a Doutora Susana Silva

Vila do Conde, outubro de 2020

Joana Madalena Serra Costa Santos

Como as características das mulheres que lideram influenciam a sua liderança

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira-Direção Comercial e Marketing

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.^a Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor Manuel Salvador Araújo

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, outubro de 2020

Para o João, que sirva de motivação.

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação marca o fim de 2 anos de luta e dedicação, uma etapa difícil e desafiante enquanto trabalhadora-estudante.

Antes de mais, gostaria de agradecer à família IPP (Instituto Politécnico do Porto), pela contribuição dos docentes para a minha formação profissional e pessoal. Sinto-me uma privilegiada por ter a oportunidade de partilhar opiniões com pessoas tão experientes e ricas em conhecimento. De um modo muito especial agradeço à Prof.^a Doutora Susana Silva, minha orientadora, pelos conselhos, orientações e disponibilidade que sempre demonstrou ao longo da elaboração desta investigação.

Um agradecimento muito especial ao grande pilar da minha vida, que sempre me protege e que me dá forças para ultrapassar os meus limites. Muito obrigada Tiago, pelo teu apoio incondicional ao longo de toda a minha vida académica. Sem ti, o percurso teria sido muito mais difícil.

Gostaria de agradecer também às amigas que partilharam comigo durante estes 2 anos as ansiedades, os receios, as alegrias e os sucessos. Obrigada Ana e Lia, por todas as aventuras, desabafos e paciência que sempre tiveram comigo.

Por último, e porque os últimos são os primeiros, agradeço a toda a minha família por todo o carinho, paciência, apoio sem limites e sacrifícios que muitas vezes fizeram para estarem presentes nos momentos mais importantes da minha vida académica. Um obrigada especial ao meu irmão João, por sempre me incentivar a fazer mais e melhor. Vocês são os melhores!

RESUMO ANALÍTICO

Ao longo dos anos vários foram os autores que tentaram definir liderança, partindo da sua visão acerca da temática. Por se tratar de um tema tão complexo, não existe um consenso relativamente a uma só definição.

A igualdade de género em Portugal é um direito presente na Constituição da República Portuguesa. Através do 13º artigo é possível verificar que o princípio da igualdade contempla que “todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei. Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.”

Com cada vez mais mulheres no mercado de trabalho, e apesar de uma maior participação dos homens nas tarefas domésticas, estas ainda são maioritariamente da responsabilidade das mulheres. De modo global, em várias situações ainda se assiste a essa atribuição de papéis determinados pelo género também em contexto profissional, o que influencia economicamente as sociedades onde estas situações ocorrem.

O presente estudo tem como principal objetivo caracterizar a liderança feminina e compreender como as características das mulheres que lideram influenciam a sua liderança. O estudo incide sob 10 mulheres que lideram hotéis e departamentos em unidades hoteleiras, tratando-se de uma investigação que aplica uma metodologia qualitativa.

Os resultados foram encontrados através da análise *Grounded Theory* e propõem que a liderança feminina caracteriza-se pelas influências a que as líderes estão sujeitas e pelas dificuldades que encontram no seu percurso, inerentes às funções que desempenham. Estes fatores são determinantes na definição do estilo de liderança que as participantes exercem.

Palavras-chave: Liderança; liderança feminina; estilos de liderança; igualdade de género; conflito vida-trabalho.

ANALYTICAL SUMMARY

Over the years, several authors have tried to define leadership, based on their view of the theme. Because it's such a complex topic, there is no consensus on a single definition.

Gender equality in Portugal is a right present in the Constitution of the Portuguese Republic. In the 13th article it's possible to verify that the principle of equality contemplates "all citizens have the same social dignity and are equal before the law. Nobody can be privileged, benefited, harmed, deprived of any right or exempt from any duty due to ancestry, sex, race, language, territory of origin, religion, political or ideological beliefs, education, economic situation, social condition or sexual orientation."

With more and more women in the labor market, and despite the greater participation of men in domestic chores, these chores are still mostly the responsibility of women. Globally, in many situations there is still the attribution of roles determined by gender also in a professional context, which economically influences the societies where these situations occur.

The present study has as main objective to characterize the female leadership and to understand how the characteristics of the women who lead influence her leadership. The study focuses on 10 women who lead hotels and departments in hotels, and is a research that applies a qualitative methodology.

The results found were found through the *Grounded Theory* analysis and propose that the female leadership is characterized by the influences to which leaders are subject and by the difficulties they encounter along the way, inherent to the functions they perform. These factors are decisive in defining the leadership style that the participants exercise.

Keywords: Leadership; female leadership; leadership styles; gender equality; life-work conflict.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| Lista de tabelas..... | 9 |
| Lista de figuras | 10 |
| INTRODUÇÃO | 11 |
| 1– ESTADO DE ARTE | 13 |
| 1.1 – LIDERANÇA | 13 |
| 1.2 – LIDERANÇA FEMININA | 15 |
| 1.3 – ESTILOS DE LIDERANÇA | 18 |
| 1.3.1 – ESTILO AUTOCRÁTICO | 19 |
| 1.3.2 – ESTILO DEMOCRÁTICO | 20 |
| 1.3.3 – ESTILO <i>LAISSEZ-FAIRE</i> | 21 |
| 1.4 – TEORIAS DE LIDERANÇA | 22 |
| 1.4.1 – TEORIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE | 22 |
| 1.4.2 – TEORIAS COMPORTAMENTAIS | 23 |
| 1.4.3 – TEORIA SITUACIONAL | 24 |
| 1.4.4 – TEORIA DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL | 25 |
| 1.5 – A LIDERANÇA NO DESEMPENHO DA EQUIPA | 27 |
| 1.6 – IGUALDADE DE GÊNERO | 28 |
| 1.7 – CONFLITO VIDA-TRABALHO | 30 |
| 2– OPÇÕES METODOLÓGICAS..... | 33 |
| 2.1 – TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS | 34 |
| 2.2 – PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS | 35 |
| 2.3 – CARACTERIZAÇÃO DAS PARTICIPANTES | 38 |
| 3 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS..... | 39 |
| 3.1 – LIDERANÇA FEMININA | 40 |
| 3.1.1 – INFLUÊNCIAS | 40 |
| 3.1.2 – DESAFIOS | 43 |
| 4– DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 46 |
| CONCLUSÃO | 49 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 52 |
| APÊNDICES | 55 |

Lista de tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1- Divisão de tarefas por género | 17 |
| Tabela 2- Caraterização das participantes | 38 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Codificação da análise de resultados | 39 |
|---|----|

INTRODUÇÃO

Antes da crise pandémica que vivemos nos nossos dias devido à COVID-19, a indústria do turismo crescia a olhos vistos nos últimos anos em Portugal. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (Instituto Nacional de Estatística, 2019), o turismo representava em 2018 cerca de 13,7% do Produto Interno Bruto do país. Ao longo do mês de agosto de 2019, registaram-se 4 milhões de hóspedes e 11,8 milhões de dormidas. A cidade do Porto registou 5,3% das dormidas totais, o que constituiu um aumento de 9,6% desde o início do ano. Para dar resposta a este número crescente de hóspedes, em 2018, a zona norte do país registou um aumento no número de unidades hoteleiras em cerca de 10,5%.

Nesse sentido, o crescimento do turismo potencia a abertura de novas unidades hoteleiras, criando oportunidades de emprego e contribuindo para a economia do país. Porém, as oportunidades geradas demonstram-se frágeis em termos de acessibilidade, podendo conduzir a uma desigualdade de género. Carvalho, Costa, Lykke e Torres (2019) relatam a realidade da questão do género nas organizações, afirmando que estas exercem grande influência no comportamento dos indivíduos, ajudando a realçar as diferenças entre homens e mulheres perante a sociedade em que se inserem.

A sociedade atual, ainda com algum estigma de associação da mulher a papéis familiares, coloca pressão extra nas mulheres aquando do acompanhamento e auxílio a filhos ou familiares. O conflito vida-trabalho vivenciado por grande parte das mulheres provoca nas organizações uma crescente necessidade de implementar medidas que reduzam os efeitos do conflito, para um melhor bem-estar e conseqüente desempenho profissional e familiar.

O objetivo do presente estudo é caracterizar a liderança feminina, mais especificamente, compreender como as características das mulheres que lideram influenciam a sua liderança. O estudo incide sob mulheres que lideram hotéis ou departamentos em unidades hoteleiras. Esta investigação segue uma metodologia qualitativa.

O estudo divide-se em quatro capítulos, onde no primeiro capítulo é realizado o estado de arte. No “estado de arte” são abordados temas relacionados com a liderança e a liderança feminina, nomeadamente a igualdade género e os estilos de liderança, onde são apresentadas as visões de vários autores sobre os temas em discussão.

O segundo capítulo diz respeito à metodologia, onde são apresentados os procedimentos metodológicos e detalhados os processos de recolha e tratamento dos dados recolhidos. Serão apresentados o consentimento informado, o guião do questionário e o guião da entrevista a serem utilizados no processo da recolha dos dados.

O terceiro capítulo apresenta os resultados do estudo após a codificação e análise das entrevistas realizadas, fazendo o fio condutor com o capítulo seguinte. O quarto e último capítulo relaciona-se com a discussão dos resultados obtidos e permite apresentar resposta para a pergunta de investigação e os objetivos definidos para o estudo.

1– ESTADO DE ARTE

1.1 – LIDERANÇA

Ao longo dos anos vários foram os autores que tentaram definir liderança, partindo da sua visão acerca da temática. Por se tratar de um tema tão complexo, não existe um consenso relativamente a uma só definição. No início do século XX, Bass (1990) descreve liderança como sendo simplesmente uma interação entre indivíduos, podendo assumir ou não uma forma estrutura (Bass, 1990). Em 1995, Wren define liderança como um processo dinâmico e bastante complexo, embora acredite que outros autores tentam simplificar demasiado o tema (Wren, 1995).

Para Jago (1982) a liderança pode ser vista como um processo de uso de influência sob um grupo, de modo a ser possível alcançarem os seus objetivos. Para além de um processo, trata-se igualmente de uma propriedade destinada a ser usada por aqueles cuja influência se revela um sucesso. O único elemento essencial para haver liderança é a existência de um líder e de liderados (Jago, 1982).

Winston e Patterson (2006) definem que um líder é alguém que seleciona, treina e influencia uma ou mais pessoas com diferentes aptidões e foca o grupo na missão da organização e objetivos. Tal feito é alcançado através da motivação dos colaboradores a nível emocional, espiritual e físico. Para os autores, um dos poucos pontos que reúne consenso é o efeito que a liderança provoca nas organizações e em todo o seu ambiente externo: uma liderança ineficaz conduz a profundas consequências (Winston & Patterson, 2006).

Vroom e Jago (2007) contrariando a teoria original de Jago (1982), relativamente à liderança ser uma propriedade, afirmam que liderar é um processo constante e não algo que uma pessoa possa simplesmente possuir. Os autores defendem que liderança é sinónimo de influenciar, pois numa relação de liderança é essencial que existam liderados, sendo que existem vários fatores que podem contribuir para uma influência eficaz, tais como: ameaças, promessas de recompensa, argumentos bem fundamentados, entre outros. Apesar de reconhecerem a importância da liderança, os autores afirmaram que a eficácia organizacional não deve estar associada à liderança, uma vez que podem ocorrer acontecimentos não relacionados com a liderança que têm grande impacto na eficácia organizacional (fusões ou

aquisições, por exemplo). Assim, olham para liderança como um importante processo de influência, cuja consequência e/ou finalidade é motivar pessoas a trabalharem em conjunto, de modo a alcançar os objetivos das organizações em que se inserem. Os autores afirmam que a natureza dos incentivos (extrínsecos ou intrínsecos) não deve ser levada em consideração aquando da construção de definições de liderança (Vroom & Jago, 2007).

Gandolfi e Stone (2016) descrevem liderança como um dos fenómenos menos compreendidos e perplexos, sendo difícil definir em que consiste a temática. Afirmam que não existem respostas que apontem para os estilos de liderança mais eficazes, mas que o estilo adotado pelo líder pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso da organização. Apesar de existirem líderes mais bem-sucedidos que outros, todos necessitam de prática constante para desenvolver uma liderança eficaz, independentemente do estilo de liderança adotado. Numa tentativa de definir liderança, os autores apresentam-na como um resultado de cinco componentes:

- i) A liderança implica, pelo menos, um líder;
- ii) A liderança implica liderados;
- iii) A liderança deve ser uma ação orientada com legitimidade;
- iv) A liderança é uma ação em constante curso;
- v) A liderança implica a existência de metas e objetivos.

Neste sentido, os autores defendem que todos os indivíduos possuem capacidade para serem líderes, uma vez que os líderes formam-se e ninguém nasce líder; acrescentam que um líder eficaz reconhece e atua sobre as necessidades dos seus liderados constantemente (Gandolfi & Stone, 2016).

Fiaz, Su, Amir e Saqib (2017) também realçam o facto de os líderes serem essenciais para o cumprimento das metas organizacionais e destacam a sua importância na motivação dos liderados. Afirmam que em casos de alta motivação, os liderados são capazes de atingir mais resultados do que os previamente declarados pelas organizações. Assim, os autores asseguram que a liderança pode ajudar as organizações a serem mais lucrativas e produtivas, dependendo do estilo de líder e do ambiente criado pelo mesmo (Fiaz et al., 2017).

1.2 – LIDERANÇA FEMININA

Apesar do reconhecimento da importância de mudanças, na Europa os cargos de liderança ainda são, majoritariamente, atribuídos a homens. Segundo a Comissão Europeia, em 2012, 85% dos membros de quadros não executivos das grandes empresas e 91,1% dos membros de quadros executivos eram homens; as mulheres representavam os restantes 15% nos quadros não executivos e 8,9% nos quadros executivos. Apesar dos esforços da União Europeia, desde 2003 que o cenário não sofre grandes alterações, continuando ao longo dos anos a existir uma grande diferença no que diz respeito às funções atribuídas a homens e mulheres dentro das empresas. Existe apenas 1 mulher em cada 7 membros dos quadros nas maiores empresas europeias (European Commission, 2012).

Nesse mesmo ano, em 2012, a Comissão Europeia propôs uma diretiva a promover a igualdade de género. O objetivo da diretiva passa por atingir pelo menos 40% de participação no sexo feminino nas posições não executivas até ao ano de 2020. Após a diretiva ser anunciada, 11 estados membros (Portugal incluído) introduziram medidas legais para promover a igualdade de género nessas empresas (European Commission, 2012).

Segundo dados da Comissão Europeia, no ano de 2012 em território nacional, apenas 6% dos colaboradores das maiores empresas públicas nacionais eram mulheres, muito abaixo da média da União Europeia de 13,7%. Para além dos resultados pouco positivos, não existiam registo de mulheres *CEO* nessas grandes empresas nacionais. Esta realidade não se limita apenas a países pertencentes à União Europeia, sendo um cenário verificado um pouco por todo o globo (European Commission, 2012).

Para Muller (2008) a liderança feminina traz grandes vantagens para as organizações, pois as mulheres prestam mais atenção aos sentimentos dos outros e isso reflete-se no processo de tomada de decisões. Mesmo quando são tomadas decisões que se revelam um fracasso, as mulheres acabam por lidar com as consequências de um modo mais tranquilo que os homens, sem minimizar os erros cometidos. A especial atenção das mulheres cria relações mais humanas com a equipa, desenvolvendo um maior sentimento de espírito de equipa (Muller, 2008).

Nos Estados Unidos da América, áreas como ciência, matemática, engenharia e tecnologia empregam na sua maioria mulheres; no entanto, as posições de topo nas hierarquias

continuam a ser ocupadas por indivíduos do sexo masculino. Diehl e Dzubinski (2016) acreditam que tal cenário ocorre devido às barreiras sociais e pessoais que as mulheres enfrentam. As autoras aprofundam o tema, analisando e cruzando informação de 2 estudos qualitativos (estudos da autoria individual de cada autora), que permite um estudo com foco em mulheres líderes na área do ensino superior e mulheres líderes em organizações religiosas, especificamente igreja evangélica (Diehl & Dzubinski, 2016).

As conclusões do estudo permitem às autoras Diehl e Dzubinski (2016) afirmarem que as mulheres enfrentam barreiras à liderança em 3 diferentes níveis: a um nível mais global, onde as barreiras estão presentes na sociedade em que se inserem e constituem desafios ao sucesso para ambos os sexos feminino e masculino; a um nível mais específico, em que as barreiras identificadas são relacionadas com as organizações, que podem limitar os efeitos da liderança feminina e desvalorizar o seu contributo para o sucesso da própria organização; a um nível mais individual, onde as mulheres vivem situações de extrema pressão e colocam muita responsabilidade sob os seus ombros.

Foi possível encontrar semelhanças e diferenças nos 3 níveis identificados. As semelhanças dizem respeito ao facto de todas as participantes no estudo classificarem as mulheres com quem trabalham como apáticas e insensíveis; não se aperceberem de imediato dos desafios relacionados com o preconceito de género que iriam encontrar; acreditam que os homens são “mais ouvidos”; existe uma cultura masculina muito forte presente nas organizações em que se inserem. Relativamente às diferenças encontradas, as escolhas das mulheres são mais limitadas nas organizações religiosas; a inconsciência de género é mais evidente na religião, assim como a autoculpabilização; nas organizações religiosas as mulheres não podem exercer cargos superiores aos dos seus maridos e estão mais suscetíveis ao assédio moral nos locais de trabalho. Diehl e Dzubinski (2016) acrescentam ainda que, devido ao facto das missões evangélicas serem dominadas por homens, as mulheres líderes em organizações religiosas são mais afetadas pelas barreiras relacionadas com os estereótipos de género. Essas barreiras aparentam ser mais fracas na liderança na área do ensino superior, no entanto não são inexistentes.

No caso específico de Portugal, Carvalho, et. al (2019) afirmam que a questão do género está presente nas organizações em várias formas e níveis; as organizações reforçam

as diferenças entre géneros e influenciam os comportamentos de homens e mulheres não apenas em ambiente empresarial, como também em sociedade. Os autores são os responsáveis por um estudo que contribui para a compreensão de como as mulheres conseguem alcançar posições de chefia no turismo e de que modo são afetadas pela discriminação de género nas suas vidas; para a realização do estudo foram entrevistadas mulheres 24 gestoras de topo de hotéis, agências de viagens e operadores turísticos. As mulheres entrevistadas representavam a maioria nas organizações que trabalham, no entanto, quando mais alto na hierarquia, menos mulheres se encontravam (especialmente em grandes organizações). Nas organizações das entrevistadas, os cargos como gerente de operações são dominados por homens, enquanto posições como gerente de vendas são dominadas por mulheres (Carvalho et al., 2019).

Ao longo de todo o estudo, os autores (Carvalho et. al, 2019) observam que ainda existe grande divisão de tarefas por géneros: no caso dos hotéis onde as entrevistadas exercem funções, os departamentos de manutenção são quase exclusivamente assegurados por homens; por sua vez, os elementos dos departamentos de limpeza são maioritariamente mulheres, como se pode observar na tabela abaixo. Este cenário altera-se nas agências de viagens, onde as entrevistadas não consideram existir discriminação de género nas tarefas atribuídas. No caso dos operadores turísticos, verifica-se que o departamento de transporte é exclusivamente masculino (desde motoristas a cargos de elevada chefia). Nesta situação é encarada como normal por algumas entrevistadas, uma vez que acreditam que homens e mulheres adaptam-se melhor a determinadas funções; uma parte das entrevistadas mostra assim empatia e identificação com a visão geral da sociedade sobre a distinção de género.

Tabela 1- Divisão de tarefas por género

| | Departamentos maioritariamente femininos | Departamentos maioritariamente masculinos |
|-----------------------|--|---|
| Hotelaria | Limpeza | Manutenção |
| Agência de viagens | Não identificados | Não identificados |
| Operadores turísticos | Não identificados | Transporte |

Para Carvalho, et al. (2019), os resultados do estudo indicam que as opiniões das mulheres não são tão valorizadas dentro das organizações como as opiniões dos homens e existem cenários de exclusão dentro das organizações que levam as mulheres a sentirem necessidade de provar a competência e disponibilidade total que possuem para combater as expectativas negativas criadas contra elas. A maioria das entrevistadas, define o turismo como um mundo de homens, uma vez que a ideia generalizada é que os homens possuem mais disponibilidade que as mulheres. Esse fator é particularmente intenso na área do turismo, por ser um setor que nunca pára: os hotéis estão interruptamente abertos e existe a questão das diferenças horárias, nos setores das viagens. As entrevistadas acreditam que esta necessidade de disponibilidade origina a existência de mulheres com receio de ficarem grávidas e de aproveitarem a licença. Assim, em termos de disponibilidade, verificou-se que a disponibilidade para horas extra e a disponibilidade emocional são exigidas em todos os níveis de hierarquia na área do turismo. A disponibilidade constante (atender telefonemas a meio da noite, por exemplo) e a disponibilidade para viajar são obrigatórias em cargos de chefias mais elevados. As tecnologias de informação permitem não estar presente fisicamente, mas estar sempre presente mentalmente, até nos dias de folga, para assistir a equipa.

Carvalho, et. al (2019) concluem assim que as organizações analisadas no seu estudo são um espelho da realidade nas organizações portuguesas, sendo que não são neutras do que diz respeito à discriminação de género, uma vez que possuem práticas diárias distintas para ambos os géneros. Tal é visível nas através da exigência de disponibilidade total, da resistência em ter mulheres nos cargos de chefia e da mentalidade machista dentro da organização. Nesse sentido, as mulheres não são encaradas tão seriamente como os homens e ainda são vítimas de interações sexualizadas, piadas e exclusões dentro das organizações.

1.3 – ESTILOS DE LIDERANÇA

Um dos grandes desafios da liderança é saber quando se deve aplicar cada estilo de liderança, em que grupo se deve aplicar e quais as tarefas que devem ser desenvolvidas e executadas. Gandolfi e Stone (2018) consideram que o estilo de liderança adotado pelo líder é o meio intencional pelo qual o líder influencia o seu grupo, conduzindo-o a um futuro diferente do presente. (Gandolfi & Stone, 2018) Do ponto de vista de Omolayo (2007) a

situação atual da organização é o principal fator que deve determinar qual o estilo de liderança a ser utilizado (Omolayo, 2007).

Em 1939, os psicólogos Lewin, Lippitt e White conduziram um estudo experimental sobre liderança, com o objetivo de analisar o impacto dos estilos de liderança no processo de tomada de decisões. O estudo foi realizado ao longo de 6 semanas, com crianças de 10 anos, divididos em 4 grupos. Todos os grupos foram orientados através de 2 diferentes estilos de liderança: estilo autocrático e estilo democrático. Após a experiência, foi possível identificar um 3º estilo em nada igual aos estilos anteriormente mencionados e não tido em conta pelos autores aquando do início do estudo: o estilo *laissez-faire*. Os resultados do estudo demonstraram que o comportamento dos diferentes grupos variava consoante o estilo de liderança sob o qual estavam a ser orientados, evidenciando a influencia de cada estilo sob os membros do grupo (Lewin et al., 1939).

Segundo Teixeira (2005), o maior problema associado à liderança e aos comportamentos dos líderes está relacionado com a dificuldade em perceber qual o momento certo para a utilização de determinado estilo de liderança. O autor defende que cada líder deve escolher o estilo de liderança tendo em consideração uma autoavaliação da sua personalidade, avaliação da equipa de liderados e a situação em que a organização se encontra. Sempre que os liderados demonstrem mudanças de comportamento, o estilo de liderança deve acompanhar essa mudança sendo essencial o líder ajustar a sua liderança aos comportamentos da equipa (Teixeira, 2005).

1.3.1 – ESTILO AUTOCRÁTICO

Aquando do estudo experimental, em 1939, Lewin et al. descobriram que os membros da experiência desenvolveram padrões de agressividade entre si e uma relação de submissão e dependência perante o líder, sempre que o estilo autocrático era utilizado. Quando o líder se ausentava, o grupo tinha tendência a abrandar o ritmo de execução das tarefas pedidas (Lewin et al., 1939).

Fiaz, Su, Amir e Saqib (2017), caracterizam o estilo autocrático por colocar mais importância no desempenho do que nas pessoas. Os autores afirmam que o poder está focado no líder, pertencendo exclusivamente a este todas as funções relacionadas com planeamento, controlo e organização. Por norma, os líderes autocráticos exercem o mesmo tipo de liderança que foi

exercida sob si, forçando os seus liderados a seguir estratégias de modo muito rígido baseando-se apenas na sua ideia pessoal de sucesso (Fiaz et al., 2017).

Nesse sentido, Adeyemi (2010) explica este estilo de liderança é também conhecido como “o estilo autoritário da liderança”, que os líderes atingem os resultados pretendidos através de exigências severas e sem distribuição de qualquer poder de decisão ou participação (Adeyemi, 2010:170).

O impacto deste estilo na motivação é mencionada por Van Vugt, Jepsen, Hart & De Cremer (2003), que apontam a vulnerabilidade da retenção e motivação dos liderados como consequência da liderança autocrática. As poucas oportunidades cedidas pelo líder neste estilo conduz a que os liderados possam estar menos comprometidos com a equipa em que estão inseridos (Van Vugt et al., 2003).

Hoogh, Greer e Hartog (2015) seguem o mesmo pensamento ao afirmar que este estilo de liderança é frequentemente visto como negativo tanto para a motivação como para o desempenho dos liderados. Segundo os autores, quando a liderança autocrática é o único estilo de liderança praticado, os líderes tendem a interagir com os liderados de modo mais diretivo e empenham-se em garantir que a estrutura hierárquica é respeitada (De Hoogh et al., 2015).

Nesse sentido, é possível descrever o líder autocrático como sendo severo e firme na sua liderança, fazendo com que a equipa respeite as suas ordens e regras. O estilo autocrático traduz-se num estilo que impõe regras e punições, onde não existe delegação de autoridade e o líder é responsável por todas as tomadas de decisão; trata-se de um estilo altamente vocacionado apenas para os resultados, que resulta em sentimentos de frustração e pressão para os liderados.

1.3.2 – ESTILO DEMOCRÁTICO

Neste estilo de liderança, Lewin et al. perceberam que as interações entre os membros eram mais espontâneas e amigáveis. Também a relação com o líder sofreu alterações, transformando-se numa relação de igualdade. Neste estilo de liderança, o grupo não abrandava o ritmo de execução das tarefas, mesmo quando o líder não estava presente (Lewin et al., 1939).

Na mesma linha de pensamento, Fiaz et al. (2017), explicam que neste estilo de liderança as funções são partilhadas com os liderados e o líder passa a ser visto como uma parte da equipa. Assim, os liderados passam a ter influência nas decisões tomadas, aumentando a sua satisfação e permitindo que estes desenvolvam competências poucas exploradas anteriormente. Este cenário permite que toda a equipa se sinta altamente motivada e partilhe um sentimento de controlo. Para os autores trata-se do estilo de liderança que melhores resultados apresenta, apesar desses resultados não serem imediatos (Fiaz et al., 2017).

Na opinião de Nagendra e Farooqui (2016), este estilo de liderança pode parecer bom em teoria, uma vez que promove um bom relacionamento entre liderados e líder, aumenta o compromisso por parte dos colaboradores para com a equipa. No entanto, em contexto real as autoras acreditam verificar-se um cenário diferente do esperado, sendo que nem todos os liderados têm participação igual no que diz respeito ao processo de tomada de decisões (Nagendra & Farooqui, 2016).

O estilo democrático defende assim os princípios base de uma relação democrática entre líder e liderados e contribui para que os membros da equipa se sintam motivados e valorizados pelo seu desempenho dentro da organização; trata-se, portanto, de um estilo de liderança com maior foco nas pessoas, que busca a cooperação entre os membros da equipa.

1.3.3 – ESTILO LAISSEZ-FAIRE

Este estilo de liderança dá aos liderados a oportunidade de ter papéis fundamentais na tomada de decisões. A equipa tem total liberdade para executar as suas funções da maneira que achar mais produtivo e eficiente, tendo o poder de tomar decisões sem qualquer participação do líder (Adeyemi, 2010). Lewin et al. concluíram que, neste estilo de liderança, alguns dos membros mostravam-se pouco motivados pois sentiam que tinham pouca orientação sobre as atividades que podiam ou não executar. Essa desorientação levou a uma fraca produtividade do grupo, sendo que o grupo perdia tempo em discussões e conversas sobre assuntos que em nada estavam relacionados com a execução das tarefas (Lewin et al., 1939).

Para Omolayo (2007), este estilo caracteriza-se pela política de não interferência, deixando os trabalhadores livres, sem imposição de regras ou ordens. O líder deixa nas mãos dos liderados qual a melhor estratégia para alcançar os objetivos da organização. Para os autores,

esta liberdade pode traduzir-se em fracasso ou até mesmo dificultar o alcance das metas definidas (Omolayo, 2007).

Fiaz, et. al (2017) realçam que este estilo de liderança não tem o seu foco nem no desempenho da organização, nem nas pessoas. O líder que opta por este estilo não exerce qualquer controlo sob o grupo de trabalho e evita, da melhor maneira possível, o processo de tomada de decisões (Fiaz et al., 2017).

Assim, neste estilo de liderança, o processo é deixado nas mãos do grupo, sendo que o líder apenas disponibiliza os recursos necessários para o processo. Perante este cenário, o líder responsabiliza-se pelas ações e decisões tomadas pelo grupo. Embora o principal objetivo do líder neste estilo seja a iniciativa por parte dos elementos da equipa, podem criar-se momentos de desorientação.

1.4 – TEORIAS DE LIDERANÇA

A evolução sobre o estudo da liderança ao longo dos tempos permitiu a descoberta e o desenvolvimento de teorias relacionadas com a temática. Surgem assim a teoria dos traços de personalidade, as teorias comportamentais, a teoria situacional e a teoria da nova liderança.

1.4.1 – TEORIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE

Para Jago (1982) é possível definir a liderança como uma competência pessoal que vários indivíduos numa sociedade podem possuir, embora alguns a possuam mais do que outros. Essa competência é construída através de várias características do indivíduo, podendo estas serem características físicas, capacidades e habilidades, personalidade e características desenvolvidas em âmbito social. São as características de personalidade que servem de base à teoria dos traços de personalidade (Jago, 1982).

Faccioli (2008) explica que a teoria dos traços de personalidade foi a primeira teoria a ser desenvolvida e aborda a liderança como uma junção de traços pessoais e intrínsecos aos indivíduos. Esta teoria reforça que as qualidades pessoais do líder influenciam o desempenho da sua liderança, tornando-se um fator facilitador rumo ao sucesso para os líderes com características pessoais especiais. Assim, a teoria parte do pressuposto de que os líderes já nascem com características especiais e, como tal, não é possível alguém sem essas características tornar-se ao longo da sua vida um “verdadeiro líder”. A autora aponta algumas

falhas na teoria, uma vez que não tinha em consideração o ambiente a que o líder estava sujeito nem avaliava se a liderança dos líderes com características especiais era efetivamente eficaz. A autora refere que esta teoria demonstra que o líder não age sempre da mesma maneira perante situações semelhantes, pelo que a teoria dos traços de personalidade deixa de ser válida no final da década de 40 e a teoria comportamental começa a ganhar destaque e interesse de investigação (Faccioli, 2008).

Cunha, Cunha, Rego, Neves e Cardoso (2016) concordam com o pensamento da autora e acrescentam que, apesar desta teoria ser bastante estudada, não são apresentadas provas concretas que demonstrem a necessidade de certas características como contributo para uma liderança eficaz. Os autores admitem, contudo, que indivíduos com certos traços de personalidade podem efetivamente apresentar mais probabilidades de se tornarem líderes (Cunha et al., 2016).

1.4.2 – TEORIAS COMPORTAMENTAIS

As teorias comportamentais diferem da teoria dos traços de personalidade pois focam os seus estudos no comportamento dos líderes. Estas teorias assumem o pressuposto básico que, devidamente treinado, qualquer indivíduo pode transformar-se num líder (Rothmann & Cooper, 2009).

Um dos primeiros estudos destas teorias é o estudo de Lewin et. al (1939) onde são identificados os 3 estilos de liderança: liderança autocrática, liderança democrática e liderança laissez-faire. Como referido anteriormente, o estudo conclui que a liderança democrática é a que mais contribui para o bom desempenho da organização (Lewin et al., 1939).

Rothmann e Cooper (2009) salientam que após o estudo de Lewin et. al (1939), outros estudos são apresentados onde o comportamento dos líderes é classificado como comportamentos orientados para as tarefas e comportamentos socio-emocionais. No caso dos comportamentos orientados para as tarefas, Rothmann e Cooper (2009) explicam que o líder tem o seu principal foco na execução das tarefas e não permite qualquer tipo de distração; no caso específico dos comportamentos socio-emocionais, os autores mencionam que o principal foco do líder passa a ser as necessidades da sua equipa, procurando a satisfação da mesma e procurando integrar a equipa nas decisões tomadas (Rothmann & Cooper, 2009).

Faccioli (2008) afirma que não é possível encontrar um modelo padrão para uma liderança eficaz e, por isso, as organizações devem aceitar que o perfil de um líder pode ser o resultado da junção dos diferentes estilos. O combinar dos diferentes estilos permite ao desempenhar uma liderança eficaz e simultaneamente garantir a satisfação dos liderados perante as mais diversas situações. É exatamente pela importância das situações que surge a teoria situacional (Faccioli, 2008).

1.4.3 – TEORIA SITUACIONAL

A teoria situacional baseia-se no pressuposto de que não existem estilos de liderança adequados a todas as situações. Segundo Bryman (2004) os investigadores desta teoria focam-se nos fatores situacionais, tentando compreender de que modo esses mesmos fatores podem moldar as diversas abordagens de liderança (Bryman, 2004).

Cunha et. al (2016) explicam que existem teorias situacionais de primeira geração e teorias situacionais de segunda geração. No caso das teorias de primeira geração, a mais conhecida é a de Fred Fiedler. Os autores referem que a teoria procura uma relação entre o líder e as características de uma determinada situação. Para os autores a teoria de Fred Fiedler não foi bem aceite no meio académico, acabando por receber várias críticas e motivando outros investigadores a reformular a teoria (Cunha et al., 2016).

Assim, em 1988, Hersey e Blanchard desenvolvem uma nova teoria. De acordo com os autores, a liderança situacional permite aos líderes focar simultaneamente na orientação de tarefas e no relacionamento com os membros de equipa. Nesta teoria é essencial que o líder aja consoante a maturidade da sua equipa em assuntos relacionados com a execução das tarefas e as capacidades de cada membro, criando uma inter-relação entre a intervenção do líder e o nível de prontidão dos seus liderados (Hersey & Blanchard, 1988).

Os autores definem assim 4 tipos de liderança situacional: determinar, persuadir, partilhar e delegar. Quanto maior é o nível de maturidade da equipa, mais o líder pode delegar; quando o nível de maturidade é baixo, o líder deve ter uma ação mais interventiva e com grande supervisão nas tarefas. Ao desenvolverem esta teoria, Hersey e Blanchard (1988) afirmam que os líderes devem ajustar os seus estilos de liderança à equipa de trabalho e ajustar igualmente às situações vivenciadas, ajudando os membros da sua equipa a amadurecer até ao ponto de serem capazes de desempenhar as tarefas pedidas de modo

autónomo. Os referidos autores mencionam ainda que existe a possibilidade de algum membro regredir o seu nível de maturidade devido a diversos fatores, pelo que se torna fundamental uma avaliação recorrente por parte dos líderes e intervenção a nível de direção nas tarefas (Hersey & Blanchard, 1988).

Faccioli (2008) defende que a eficácia organizacional depende não só das capacidades e competências do líder, como depende também de um bom ambiente que a organização proporcione ao líder e à sua equipa. O líder necessita ser flexível, de modo a adaptar os estilos de liderança às diferentes realidades que enfrenta (Faccioli, 2008).

1.4.4 – TEORIA DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL

Os estudos mais recentes sobre liderança permitiram o desenvolvimento de teorias como a liderança transformacional e a liderança transacional.

Burns (1978), apresenta a liderança transformacional como uma liderança baseada na confiança e que se centra no desenvolvimento de práticas com o principal objetivo de motivar os liderados, levando à sua satisfação plena. As práticas desenvolvidas por um líder transformacional permitem capacitar a equipa através de treino adequado e permite que a equipa se sinta desafiada e motivada na obtenção de melhores resultados, sobrepondo os objetivos da organização aos objetivos pessoais. Para o autor trata-se, portanto, de uma liderança que coloca no líder o poder de transformar os seus liderados através de práticas de confiança e relações de respeito (Burns, 1978).

Em 2012, Barracho afirma que a liderança transformacional possui 4 dimensões independentes entre si:

- Dimensão carismática – o líder carismático possui uma autoconfiança e autoestima elevadas, sendo apontado muitas vezes como inovador; consegue despertar sentimentos de admiração e lealdade, com os quais os liderados se identificam. O líder carismático torna-se uma fonte de inspiração para a sua equipa, tentando sempre perceber quais as necessidades da mesma (Barracho, 2012).
- Dimensão inspiração – nesta dimensão o líder age como um modelo a ser seguido pelos seus liderados, provocando sentimentos de entusiasmo e motivação; consegue

transformar dificuldades encontradas na organização em oportunidades (Barracho, 2012).

- Dimensão individualizada – o líder dá orientação, comunica de modo eficaz, apoia o desenvolvimento dos seus liderados e delega responsabilidades, valorizando a individualidade dentro da equipa e atuando consoante a identidade própria de cada indivíduo (Barracho, 2012).
- Dimensão da estimulação intelectual – nesta dimensão o líder incentiva a originalidade, a expressão de ideias e sugestões (mesmo que diferentes das suas), de modo a que os liderados recorram aos seus próprios pensamentos na resolução de problemas (Barracho, 2012).

Cunha et. al., (2016) afirmam que os líderes transformacionais possuem o poder de suscitar fortes emoções nos seus liderados, não gerando, contudo, reações extremas de amor-ódio (Cunha et al., 2016).

No caso da liderança transaccional, Burns (1978) define-a como uma relação de reciprocidade entre um líder e os seus liderados, onde o líder define as metas a atingir e, com a colaboração dos liderados, desenvolve tarefas que permitem o alcance das metas estabelecidas; ao alcançar as metas propostas, a equipa é presenteada com recompensas pelo esforço e empenho apresentados. A eficácia do líder é assim conseguida através do planeamento das tarefas (Burns, 1978).

Em 2003, Bass, Avolio, Jung e Berson, apresentam 4 dimensões da liderança transaccional:

- Dimensão da recompensa contingente – nesta dimensão, o líder define as metas a serem atingidas e quando estas são alcançadas, recompensa a equipa (Bass et al., 2003).
- Dimensão da administração ativa – o líder é responsável por detalhar a forma como pretende que as tarefas sejam realizadas, apresentando a sua visão de um desempenho ineficaz e as respetivas consequências. Existe a necessidade do líder estar atento e intervir antes que se verificam erros na execução das tarefas (Bass et al., 2003).

- Dimensão da administração passiva – nesta dimensão, o líder planeia as tarefas do mesmo modo que na dimensão anterior, com a particularidade de intervir apenas depois dos erros serem cometidos (Bass et al., 2003).
- Dimensão do estilo laissez-faire – como já mencionado anteriormente, no estilo laissez-faire o líder não estabelece expectativas ou metas, permitindo aos seus liderados agirem de livre consciência (Bass et al., 2003).

Apesar da liderança ser um fenómeno difícil de descrever, todas as teorias contribuíram para que a liderança deixasse de ser definida como um comportamento, ajudando a perceber que se trata de um fenómeno influenciado por vários fatores (situacionais, relacionais, etc.).

1.5 – A LIDERANÇA NO DESEMPENHO DA EQUIPA

O desempenho das equipas pode ser avaliado na relação entre o exercício das tarefas definidas e a eficácia com que essas mesmas tarefas são executadas. Santos, Caetano e Jesuíno (2008) esclarecem que, para que seja possível corresponder o resultado esperado com o alcançado, os membros da equipa devem focar-se nos objetivos definidos, tomando decisões e criando soluções para os problemas resultante do exercício das tarefas (Santos et al., 2008).

Zaccaro, Rittman, and Marks (2001) afirmam que um desempenho eficaz traduz-se no conjunto de 3 fatores-chave. O primeiro fator está relacionado com a necessidade de a equipa funcionar como um todo e coordenar as suas ações individuais em prole dos objetivos, conduzindo ao sucesso coletivo. O segundo fator é a influência dos ambientes complexos que as equipas encontram nas organizações, que exige dos membros da equipa uma maior coordenação nas suas tarefas. O terceiro fator está relacionado com a liderança, na medida que os líderes são os responsáveis pela definição de objetivos e estruturação da equipa. Os autores mencionam este último fator como o mais determinante no desempenho das equipas e o que mais contribui para o sucesso da organização (Zaccaro et al., 2001).

Os autores (Zaccaro et al., 2001) salientam ainda que a influencia do líder pode ser dividida em 2 fases, existindo assim a fase da transição e a fase da ação. A fase da transição está relacionada com a preparação da equipa e diz respeito ao tempo despendido pelos líderes e respetivos liderados na estruturação da equipa, planeamento das tarefas e avaliação do desempenho coletivo. Esta fase, apesar de não representar trabalho nas tarefas definidas, permite preparar o futuro e consolidar uma equipa eficaz e eficiente. A fase da ação

carateriza-se pela prática das tarefas definidas e supervisão do líder, com o objetivo de alcançar as metas traçadas pela organização.

Santos, et. al (2008) explicam que a estratégia concebida pelos líderes é essencial pois proporciona modelos mentais partilhados entre a equipa no decorrer das tarefas. Estes modelos mentais funcionam como preparação para a fase de ação, onde o líder: apresenta a estratégia a seguir; motiva os seus liderados e incentiva-os a envolverem-se na definição da estratégia, para que se sintam parte integrante da estratégia a adotar; esclarece quais as funções a serem desenvolvidas por cada membro da equipa; elabora um plano com base nas informações anteriores e dá-o a conhecer à equipa; tenta perceber até que ponto todos os membros da equipa perceberam e interpretam a mensagem do modo que o líder idealizou. Nesse sentido, a ação do líder é extramente importante para o desempenho das equipas, uma vez que cria os pilares para uma equipa unida, com os membros a motivarem-se mutuamente e empenhada no alcance comum dos objetivos (Santos et al., 2008).

1.6 – IGUALDADE DE GÉNERO

A igualdade de género em Portugal é um direito presente na Constituição da República Portuguesa. Através do 13º artigo é possível verificar que o princípio da igualdade contempla que “todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei. Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual”. Trata-se de um direito humano que visa contribuir para o desenvolvimento da sociedade, assumindo homens e mulheres como equivalentes enquanto indivíduos.

Porém, nem sempre foi esta a realidade vivida pelos portugueses. Um relatório da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, conduzido por Pina e Cunha, Leite, Castanheira, Castro, Duarte, Neves, Portugal e Oliveira (2018), relembra o caminho percorrido na luta pela afirmação das mulheres no nosso país desde o início da democracia: em 1974, as mulheres puderam pela primeira vez exercer o seu voto de forma livre e candidatarem-se a ser eleitas; só após 2 longos anos, em 1976, a mulher ganha direito à sua privacidade, sendo abolido o direito de o marido abrir a sua correspondência. As grandes mudanças, para os

autores (Pina e Cunha et al., 2018), acontecem com a revisão do Código Civil, em 1978, quando:

- é abolido o estatuto de dependência do marido às mulheres casadas;
- é abolido o direito dos maridos à administração dos bens do casal;
- a gestão da casa e vida familiar deixa de pertencer só à mulher;
- a mulher passa a poder decidir, juntamente com o marido, a residência do casal;
- a mulher passa a ter igualdade na decisão do poder paternal;
- tanto o homem como a mulher passam a poder acrescentar aos seus nomes até dois apelidos da/o companheira/o no momento do casamento.

Kooskora e Piigli (2015) recordam que em tempos mais longínquos, era comum associar aos indivíduos de sexo masculino as características consideradas fundamentais para liderar: ambição, responsabilidade e capacidade de arriscar. As autoras (Kooskora & Piigli, 2015) reconhecem que a posição das mulheres na sociedade tem vindo a sofrer alterações, uma vez que atualmente o cenário traduz-se em remunerações mais altas, maiores responsabilidades e mais oportunidades para as mulheres liderarem. No entanto, estas alterações revelam-se insuficientes uma vez que as mulheres ainda enfrentam mais obstáculos para alcançar cargos de liderança que os homens.

Com cada vez mais mulheres no mercado de trabalho, e apesar de uma maior participação dos homens nas tarefas domésticas, estas ainda são maioritariamente da responsabilidade das mulheres. Perista (2002) conduziu um estudo, onde conclui que os homens participam nas tarefas domésticas sempre em situações de benefício próprio. Contrariamente, as mulheres realizam as tarefas domésticas em prole de todo o agregado familiar e gastam em média 18% do seu tempo semanal fora de contexto laboral na execução das tarefas domésticas. No caso específico dos homens, estes gastam apenas 2,5% do seu tempo no exercício das mesmas. Estas diferenças de tempo despendido revelam as pressões a que as mulheres ainda se encontram sujeitas, apesar de ser possível verificar algumas alterações no comportamento masculino ao longo dos anos na gestão doméstica. Segundo a autora, às mulheres ainda é frequente a atribuição do papel de dona de casa (Perista, 2002).

De modo global, em várias situações ainda se assiste a essa atribuição de papéis determinados pelo género também em contexto profissional, o que influencia economicamente as sociedades onde estas situações ocorrem. A Comissão Europeia tem tido um papel bastante ativo e interventivo na luta pela igualdade de género e o seu contributo na promoção dessa igualdade tem ajudado a mudar realidades. Em 2010, é lançado pela Comissão Europeia um relatório intitulado “Estratégia para a igualdade entre homens e mulheres (2010-2015)”, que visa criar mais oportunidades para as mulheres no mercado de trabalho (Comissão Europeia, 2010). Tais oportunidades são essenciais para atenuar os efeitos da diminuição da população ativa e assegurar o bom funcionamento das finanças públicas de cada país. No entanto, esta participação é muitas vezes comprometida devido à parentalidade, uma vez que muitas mulheres ainda se sentem obrigadas a escolher entre os filhos e a carreira profissional; o mesmo cenário se verifica quando se trata de familiares com necessidades de acompanhamento, sobretudo idosos.

Para Perista (2002) existem alguns fatores que justificam o fato das mulheres ocuparem menos cargos de liderança que os homens. A autora menciona que a sociedade ainda espera que as mulheres se comportem de determinada maneira, o que pode colidir com as expectativas da organização e tornar-se impeditivo de progressão para as mulheres. Para a autora este cenário está relacionado com a estrutura da organização, uma vez que tanto mulheres como homens em cargos de alta gestão tendem a agir consoante o ambiente que os envolve. Outro fator mencionado pela autora diz respeito aos valores organizacionais, que mesmo inconscientemente, acabam por contribuir para a desigualdade de género identificada nas organizações (Perista, 2002).

1.7 – CONFLITO VIDA-TRABALHO

O sentimento de pressão no acompanhamento dos filhos e familiares pode levar a situações de conflito entre a vida pessoal e a profissional. Voydanoff (2004), define o conflito vida-trabalho como o resultado de um conjunto de exigências do trabalho e da vida familiar, podendo ser evitado desde que os indivíduos encontrem um equilíbrio entre os papéis que desempenham tanto no ambiente familiar como no ambiente profissional. O equilíbrio descrito pela autora permitirá um bem-estar individual do indivíduo em ambos os ambientes e contribuirá para um melhor desempenho (Voydanoff, 2004).

Pina e Cunha, Leite, Castanheira, Castro, Duarte, Neves, Portugal e Oliveira, em 2018, através de um estudo realizado para a Confederação Empresarial de Portugal, procuram definir e caracterizar esse conflito e os seus efeitos dentro das organizações. O estudo explica que os principais afetados com este conflito são os colaboradores, os empregadores, os governos e a própria sociedade. Os colaboradores são afetados pela falta de tempo no acompanhamento e auxílio aos filhos e familiares (como referido anteriormente), podendo inclusive negligenciar a própria saúde. Esta pressão sobre os colaboradores pode conduzir a baixos níveis de satisfação para com a organização e transmitir-se em absentismo ou perda de produtividade; esses são os principais impactos sentidos pelos empregadores. Relativamente aos governos, são afetados na medida em que os colaboradores muitas vezes colocam baixas de assistência à família, o que subcarrega o sistema de segurança social. Estas consequências refletem-se na sociedade, que acaba por, indiretamente, sentir instabilidade e mau estar social. Neste sentido, os autores do estudo reforçam a ideia de que colaboradores, empregadores, governos e sociedade em geral devem procurar soluções mais equilibradas para o bem comum de todos os agentes (Pina e Cunha et al., 2018).

As soluções encontradas para o conflito variam consoante os países e da importância dada à família. Apesar das mulheres poderem ser mais afetadas com este conflito, também os homens estão sujeitos; o ritmo de trabalho exigente obriga à conciliação de vários papéis. Nesse sentido, as organizações procuram estar mais atentas ao fenómeno, ponderando qual a melhor forma de lidar com as expectativas dos colaboradores e tendo especial atenção na atribuição de papéis (Pina e Cunha et al., 2018).

Na Europa, segundo dados da Organização Internacional do Trabalho (2014), é possível observar a diferença das medidas aplicadas no incentivo à igualdade de género na assistência aos filhos e licenças de maternidade/paternidade. Em Portugal a licença de maternidade tem a obrigatoriedade de 17 semanas (podendo ser estendida até 21 semanas) e a licença de paternidade tem um limite de 5 semanas. Com exceção do Reino Unido (até 52 semanas), na maioria dos países europeus as licenças de maternidade variam a duração entre 14 e 22 semanas; relativamente às licenças de paternidade têm uma duração média de 14 dias, com exceção da Itália (apenas 2 dias).

Pina e Cunha et. al (2018) realçam ainda que os avanços da tecnologia permitem que seja a barreira entre a vida pessoal e a profissional cada vez mais frágil. No que diz respeito a curto-prazo, a tecnologia apresenta vantagens para os colaboradores, uma vez que acelera as comunicações, facilita a partilha de documentos e permite uma melhor organização. Em cenários de longo-prazo, essas vantagens podem conduzir as organizações a colocarem os seus colaboradores a desempenharem cada vez mais funções. Este acumular de funções pode produzir efeitos positivos em termos de produtividade para a organização, mas no caso específico do colaborador pode reduzir o seu desempenho, aumentar a probabilidade de erros e ainda ter consequências na sua saúde.

Os líderes possuem um papel fundamental na conciliação entre vida pessoal e vida profissional dos colaboradores. Em jeito de conclusão, os autores explicam que os líderes devem apoiar e colocar em prática medidas amigas das famílias, que permitirão contribuir para a valorização da vida familiar dentro das organizações: por exemplo, não incentivar os colaboradores a longas horas de trabalho diário ou simplesmente não demonstrar abertura e interesse para encontrar soluções para o fenómeno. Assim, as organizações devem manifestar respeito pelas medidas praticadas e garantir que os colaboradores podem usufruir delas, sem que exista competição entre si. Nesse sentido, a liderança que alimenta a cultura de avaliação dos colaboradores por objetivos, o respeito mútuo, a confiança nas responsabilidades, uma cultura de cooperação, assume um papel essencial na mudança da realidade atual.

2– OPÇÕES METODOLÓGICAS

Este capítulo tem como finalidade descrever a metodologia utilizada na investigação, assim como os seus detalhes. Assim, é abordado ao longo do capítulo o método de recolha e tratamento da informação obtida, para além de apresentar a pergunta de investigação e os seus objetivos.

Deste modo, a pergunta de investigação é “Como as características das mulheres que lideram influenciam a sua liderança?” e o objetivo geral deste estudo é compreender quais as características das mulheres que lideram. De modo mais específico, este estudo pretende identificar quais os estilos de liderança praticados pelas mulheres que desempenham cargos de liderança, assim como identificar as vantagens dos estilos praticados e perceber quais os desafios que estas mulheres enfrentam no exercício das suas funções.

Por se tratar de um estudo que pretende apresentar informação sobre uma realidade, e de modo a corresponder aos objetivos definidos, este estudo apresenta uma abordagem qualitativa ao tema em análise. Para Mack, Woodsong, MacQueen, Guest & Namey (2005), a pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser um tipo de pesquisa científica que procura respostas para uma determinada pergunta; utiliza um conjunto predefinido de procedimentos para responder a essa mesma pergunta; recolhe evidências que permitem descobertas que não foram previstas com antecedência. As autoras mencionam que a investigação qualitativa “fornece informações sobre o lado humano de uma questão” (Mack et al., 2005).

Nesse sentido, para Ezzy (2002), o estudo qualitativo deve ser baseado na construção de relações com os entrevistados, as suas ações e os lugares onde estas decorrem. Para o autor, a existência das relações permite ao investigador perceber de que modo as ações dos entrevistados fazem sentido nas suas perspetivas (Ezzy, 2002). Na mesma linha de pensamento, Barnham (2015) afirma que a investigação qualitativa proporciona uma fiel representação da realidade, uma vez que incide em amostras mais profundas (e pequenas) que a investigação quantitativa. De modo a salientar a importância da investigação qualitativa, o autor apresenta abordagens que validam essa mesma importância: a pesquisa qualitativa é mais objetiva que a quantitativa; a sua objetividade permite, além de novas descobertas, encontrar soluções para o problema estudado; o principal objetivo da investigação qualitativa

é apresentar o ponto de vista dos participantes acerca da temática em análise (Barnham, 2015).

2.1 – TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS

No caso específico da presente investigação, como técnica de recolha de dados, houve recurso a um questionário sociodemográfico (apêndice A), um guião (apêndice B) e a entrevistas semiestruturadas.

Bogdan e Biklen (1994) definem a entrevista como uma conversa planeada ao pormenor, que ocorre entre duas ou mais pessoas. As entrevistas realizadas em contexto de investigação qualitativa podem ter diferentes graus de estruturação, existindo entrevistas estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. Mencionam que as entrevistas semiestruturadas apresentam vantagens relativamente aos outros graus de estruturação, quando o principal objetivo é a obtenção de dados comparáveis entre vários entrevistados. Os autores acrescentam ainda que as entrevistas podem ser utilizadas como instrumento dominante na técnica de recolha de dados em investigação qualitativa ou ser utilizadas em conjunto com análise de documentos e outras técnicas. Nesta investigação, a entrevista é o instrumento principal de recolha de dados (Bogdan & Biklen, 1994).

Como explica Duarte (2004), uma entrevista bem realizada é uma tarefa complexa, onde o investigador deve criar oportunidades formais e informais para que seja possível ao entrevistado seguir um discurso minimamente livre, sem desviar a atenção da temática. Esta flexibilidade proporciona oportunidades para que sejam discutidos assuntos não equacionados pelo investigador, que se podem revelar importantes para o decorrer da investigação. Assim, a autora afirma que o sucesso de uma entrevista pode ser construído através de:

- i) Objetivos bem definidos pelo investigador;
- ii) Conhecimento do contexto para a realização da investigação (por parte do investigador);
- iii) Boa preparação do guião;
- iv) Segurança demonstrada pelo investigador no decorrer da entrevista;
- v) Um certo nível de informalidade no decorrer da entrevista.

A escolha por vestuário neutro formal e a pontualidade também são apontados como fatores que conduzem ao sucesso da entrevista. A autora reforça ainda a importância de uma entrevista-teste para que seja possível ao investigador perceber como atuar nas situações de contacto decorrentes da entrevista (Duarte, 2004).

O guião utilizado (apêndice B) no decorrer das entrevistas é composto por 17 questões abertas, relacionadas com o preconceito de género, a conciliação vida pessoal com a vida profissional e a experiência como líder das participantes, sendo que outros assuntos são tocados com menor profundidade, como por exemplo, o início dos percursos das participantes na área da hotelaria.

Neste sentido, o guião foi elaborado com o objetivo de recolher informação capaz de responder à pergunta de investigação e aos seus objetivos; foi finalizado no decorrer do mês de março e validado para entrevista-teste no mês de abril.

2.2 – PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

De modo a dar início à recolha da informação necessária à investigação foram contactadas, via mensagem privada na plataforma *LinkedIn*, mulheres que ocupam cargos de liderança em hotéis. As mensagens continham informação sobre a investigação, apresentando o tema e os objetivos a atingir, assim como a informação de que a participação no estudo é voluntária, anónima e consentida, reservando-se o direito de recusar a continuidade na investigação a qualquer momento, sem qualquer consequência.

O contacto ocorreu ao longo dos meses de fevereiro, março e abril. Devido à situação atual da pandemia de COVID-19, as entrevistas ao longo dos meses de abril e maio foram realizadas através da plataforma *ZOOM*. Este cenário foi a solução encontrada para assegurar que as recomendações da Direção Geral de Saúde fossem cumpridas, de modo a evitar o risco de contágio pela doença.

Como primeiro passo da investigação, todas as participantes receberam, em formato digital, o consentimento informado (apêndice C). Através desse documento foram informadas uma vez mais do tema em estudo, dos seus objetivos, do anonimato, da confidencialidade e da importância do seu contributo para o sucesso da investigação. O documento foi lido e assinado por todas as participantes, sendo enviado para o endereço de *email* indicado no

consentimento informado. Nesse sentido, por ser um estudo que assegura a confidencialidade e o anonimato das participantes, estas serão identificadas através de designações Participante 1, Participante 2, até à Participante 10.

De forma a conseguir caracterizar as participantes, antes da realização das entrevistas, foi-lhes pedido o preenchimento de um questionário com 8 questões (anexo A). O principal objetivo do questionário prende-se com a caracterização sociodemográfica das participantes e das suas experiências de liderança. Para o objetivo de caracterização sociodemográfica foram colocadas questões relacionadas com a idade das participantes, estado civil, filhos, habilitações literárias e área(s) de formação. De igual modo, para compreender a experiência das participantes em liderança, foram colocadas questões sobre quantos meses ocupam o cargo atual de liderança, quanto tempo trabalham na área da hotelaria e se o cargo atual é o primeiro cargo em liderança. O questionário tem igualmente carácter anónimo e confidencial, sendo o tempo médio do seu preenchimento de 3 minutos.

A última fase de interação com as participantes diz respeito à realização das entrevistas, baseadas num guião previamente elaborado. As entrevistas decorreram ao longo dos meses de abril e maio e a duração média foi de 28 minutos. Foram realizadas 10 entrevistas, sendo que todas foram gravadas em áudio com a autorização prévia das participantes.

No início da entrevista, as participantes recordam os seus percursos na área da hotelaria e possíveis cenários de preconceito de género, facilidades ou dificuldades, enquanto mulheres, que tenham vivenciado. Foram colocadas, posteriormente, questões relacionadas com a conciliação vida pessoal com a vida profissional, de modo a compreender se consideram um entrave à liderança feminina. De seguida, foi abordada a liderança das participantes e a receção da organização a essa mesma liderança. A última questão esteve ligada aos principais desafios que as mulheres que ambicionam cargos de liderança enfrentam no nosso país atualmente. As entrevistas decorreram em ambiente informal, de modo a permitir um ambiente mais descontraído.

Depois de realizadas todas as entrevistas, estas foram transcritas verbatim a partir das gravações de áudio e analisadas de acordo com os procedimentos da análise de conteúdo *Grounded Theory* de forma a responder à questão de investigação e respetivos objetivos.

Os autores da *Grounded Theory* (Strauss & Corbin, 1994) apresentam-na com principal objetivo de criar teoria com base na recolha e análise de dados, tendo evolução ao longo da investigação através dessa interação, entre a recolha de dados e a análise (Strauss & Corbin, 1994). Para Fernandes & Maia (2001), existem aspetos que permitem diferenciar esta teoria de outras teorias utilizadas em análise qualitativa: os procedimentos da *Grounded Theory* permitem combinar tanto técnicas qualitativas como técnicas quantitativas; esta teoria não se limita apenas à verificação de uma teoria, focando-se na sua elaboração (Fernandes & Maia, 2001).

As transcrições em *verbatim* foram exploradas num documento único em Excel, onde foi possível proceder à análise de conteúdo e à codificação dos dados recolhidos; no processo de codificação os dados são comparados entre si e organizados em categorias. Na primeira etapa procedeu-se à codificação aberta, que permite atribuir códigos e encontrar tantas categorias quanto possível (Cassiani et al., 1996). Assim surgiram os subcódigos preconceito de género, interação, ineficácia, características líder, dificuldades, família e responsabilidades.

Após finalizada a codificação aberta, seguiu-se a codificação axial, onde foi possível reduzir o número de categorias. Tal redução ocorreu porque a codificação axial tem como objetivo criar conexões entre as categorias, evidenciando as mais relevantes (Cassiani et al., 1996). Nesta etapa foi possível proceder à conexão dos subcódigos já identificados na codificação aberta; assim, identificou-se 2 códigos axiais denominados influências e desafios. Estes novos códigos agregam os códigos abertos identificados.

Na última etapa da codificação procedeu-se à codificação seletiva, na qual surgiu a categoria principal à qual todas as outras categorias estão conectadas (Cassiani et al., 1996). A categoria principal conectada aos códigos abertos e axiais foi denominada de liderança feminina.

Este processo de codificação é de extrema importância para a investigação, uma vez que uma codificação bem estruturada, com categorias bem definidas, permite dar resposta ao problema que originou a investigação.

2.3 – CARATERIZAÇÃO DAS PARTICIPANTES

Como já mencionado, o presente estudo é constituído por 10 participantes. Por se tratar de um estudo qualitativo, a amostragem é teoricamente orientada, todas as participantes ocupam cargos de liderança na área da hotelaria em Portugal, e o número de participantes foi definido pela saturação teórica. A saturação teórica ocorre quando a categoria principal encontrada através da codificação fica saturada, com os dados recolhidos não apresentando nova informação relevante para a temática em estudo (Glaser & Strauss, 1967).

Ao analisar a tabela abaixo é possível verificar que as idades variam entre os 29 e os 45 anos, sendo a média de idade das participantes de 37 anos. Todas as participantes possuem qualificações académicas ao nível do ensino superior e pelo menos 2 anos de experiência no cargo atual que exercem. A maioria das participantes é casada, sendo que apenas metade têm filhos. Todas as participantes exercem funções no distrito do Porto, zona norte do país.

Tabela 2- Caraterização das participantes

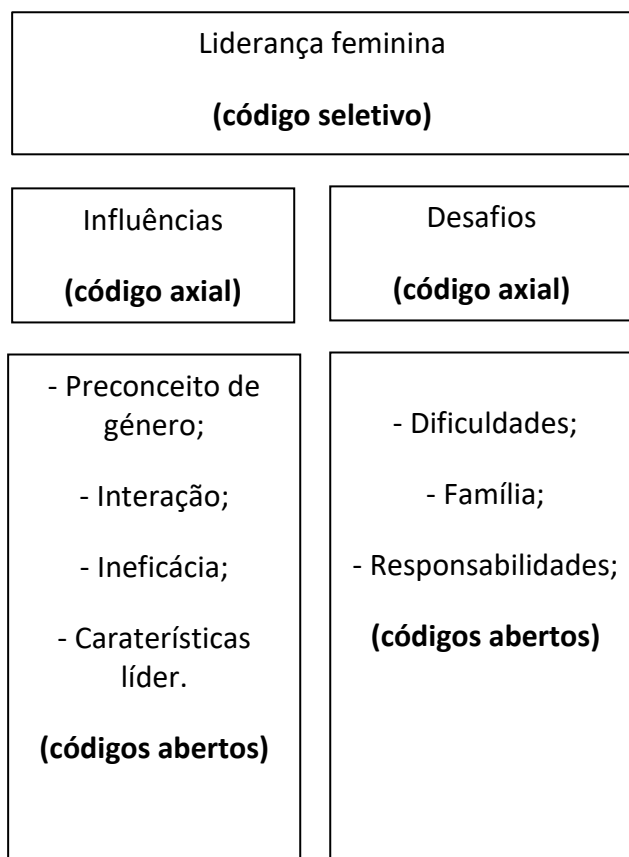
| Participantes | Idade | Estado Civil | Filhos | Distrito Hotel | Habilitações literárias | Experiência cargo atual |
|---------------|-------|--------------|--------|----------------|-------------------------|-------------------------|
| 1 | 29 | Solteira | 0 | Porto | Licenciatura | 2 anos |
| 2 | 45 | Divorciada | 1 | Porto | Bacharelato | 7 anos |
| 3 | 33 | Solteira | 0 | Porto | Licenciatura | 3 anos |
| 4 | 44 | Casada | 1 | Porto | Licenciatura | 3 anos |
| 5 | 36 | Casada | 1 | Porto | Bacharelato | 2 anos |
| 6 | 38 | Casada | 2 | Porto | Licenciatura | 8 anos |
| 7 | 35 | Solteira | 1 | Porto | Licenciatura | 3 anos |
| 8 | 41 | Casada | 0 | Porto | Licenciatura | 9 anos |
| 9 | 40 | Solteira | 0 | Porto | Licenciatura | 6 anos |
| 10 | 29 | Casada | 0 | Porto | Mestrado | 2 anos |

3 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos através das entrevistas. Após análise qualitativa desses resultados, foi possível identificar e agrupar códigos e subcódigos essenciais para os objetivos do estudo. Esses códigos e subcódigos foram reproduzidos em esquema, de modo a facilitar a compreensão dos mesmos (Figura 1).

Nesse sentido, é possível observar a existência de 1 código seletivo designado de liderança feminina, 2 códigos axiais denominados personalidade e desafios, assim como 7 códigos abertos: preconceito de gênero, interação, ineficácia, características líder, dificuldades, família e responsabilidades.

Figura 1 – Codificação da análise de resultados



3.1 – LIDERANÇA FEMININA

Numa sociedade ainda pouco habituada a mulheres ocuparem cargos de liderança, como mencionado anteriormente, Carvalho, et. al (2019) realçam as dificuldades que as mulheres enfrentam dentro das suas próprias organizações (Carvalho et al., 2019). O código Liderança feminina resultou da identificação de 2 subcódigos: influências, que contribuem para a definição do estilo de liderança das participantes; e desafios, relacionados com as dificuldades vividas. Dentro do subcódigo influências é possível identificar outros subcódigos como preconceito de género, interação, ineficácia e características do líder; no caso específico do subcódigo desafios, é possível verificar que engloba subcódigos como dificuldades, família e responsabilidades.

3.1.1 – INFLUÊNCIAS

O subcódigo influências destaca algumas influências que contribuem para a definição dos estilos de liderança das participantes. Como mencionado anteriormente, a liderança é influenciada por vários fatores intrínsecos e extrínsecos aos indivíduos, podendo o estilo de liderança ser alterado face a diversos acontecimentos. Este subcódigo foi identificado através da categorização de 4 subcódigos: preconceito de género, interação, ineficácia e características do líder. O equilíbrio dos 4 subcódigos é algo que as participantes sabem que não é possível, uma vez que não conseguem exercer controlo sob as influências:

Tentamos antecipar e controlar todas as situações, mas há uma grande parte que não controlamos. Fico muito chateada quando sinto que a mensagem não está a ser bem passada e acaba por decidir como certa pessoa reage às minhas palavras (...) Não gosto de interpretações individuais das minhas palavras, mas é algo que mais uma vez não controlamos. (participante 7)

PRECONCEITO DE GÉNERO

O preconceito de género manifesta-se através de discriminação fundamentada apenas no género de uma pessoa e muitas vezes está relacionado com a ideia de que o género masculino possui características superiores ao género feminino. Apesar de se tratar de um tema problemático atualmente, as participantes não demonstram terem vivido situação de preconceito ou que se tenham apercebido que alguma vez ocorreram essas mesmas

situações. Apesar das participantes terem demonstrado que não vivenciaram cenários de discriminação pelo simples facto de serem mulheres, algumas recordam momentos em que acreditam não terem sido olhadas tão seriamente como provavelmente um homem seria:

Numa área de chefia, até ao momento não há assim nada que me tenha sentido mal ou discriminada por o fazer. Claro que há sempre algumas situações, nomeadamente reuniões com fornecedores ou qualquer coisa do género, que pode existir algum, não se pode chamar abuso, mas algum excesso de confiança que eu acho que se fosse um homem não existia. Pronto, mas nada de grave. (participante 3)

INTERAÇÃO

O subcódigo interação prende-se com as relações das participantes com os seus liderados, com a organização onde se inserem e ainda com as relações que resultam das interações com os hóspedes com quem contactam. Relativamente às relações com os liderados, todas as participantes realçam um ambiente positivo dentro das suas equipas, demonstrando que não existem muitas barreiras hierárquicas em termos de relações humanas entre as participantes e os seus liderados. No entanto, a exigência profissional está bem presente na socialização:

Essa é a base do negócio: são as pessoas. E as relações com essas pessoas devem ser com base na confiança, portanto a relação que eu tento ter, poderão os outros avaliar melhor, mas esta é pelo menos a minha intenção, é uma relação de proximidade, sempre acompanhada com exigência. Nós temos efetivamente objetivos para alcançar e, portanto, a exigência tem de lá estar. Mas uma relação humana, de proximidade, de conhecer o outro, de tentar perceber quais são os seus objetivos para o futuro, o que é que a organização pode trazer para o futuro desse colaborador. E, portanto, a relação é de proximidade e sobretudo confiança. (participante 1)

No que diz respeito à relação com as organizações onde se inserem, as participantes sublinham o bom entendimento com as mesmas e a aceitação perante os estilos de liderança praticados. Algumas participantes mencionam que, perante os resultados obtidos, as organizações onde se inserem não impõem mudanças de comportamento ou alteração nas práticas de liderança:

Tenho a sorte de trabalhar com pessoas que reconhecem o meu trabalho e não o colocam em causa. Nem todos podem usufruir de um privilégio tão grande. Obviamente que, para isso, também tenho de apresentar resultados positivos. Não há nada dado de mão beijada. Mas gosto de sentir que não duvidam do meu trabalho, que me valorizam. (participante 8)

Relativamente aos hóspedes com quem contactam, as participantes afirmam não sentirem discriminação por serem mulheres, mas sim uma curiosidade por parte de algumas nacionalidades ao verem mulheres em cargos de liderança. As participantes acreditam tratar-se apenas de uma questão cultural e não discriminatória em relação ao seu género:

Nunca senti algum tipo de preconceito por parte dos hóspedes. Acho que já estão habituados a ver mulheres em posições de topo. Por vezes, dependendo da nacionalidade, eu acho que há outro tipo de preconceito para connosco que em nada está relacionado com o nosso género. Mas isso tem haver com as nacionalidades, nada que depois não se consiga contornar. (participante 2)

INEFICÁCIA

O subcódigo ineficácia relaciona-se com a reação das participantes ao aperceberem falhas na prática das suas lideranças. Neste subcódigo, a maioria das participantes assume que quando existem erros, normalmente são originados por falhas na sua comunicação com os liderados; sublinham a importância de saber comunicar de forma eficaz e ajustar o seu discurso aos liderados, para que seja possível passar a mensagem pretendida sem que cada liderado interprete de modo diferente o conteúdo da mensagem. Quando esses erros ocorrem, as participantes afirmam que procuram encontrar a fonte do erro e mudar o modo como transmitem as suas mensagens. Perante a gravidade das consequências da mensagem malpassada, algumas optam mesmo por redefinir estratégias de modo a minimizar os efeitos causados:

Pode ser ineficaz porque o discurso não foi claro, a pessoa não percebeu o objetivo e aquilo que era pretendido porque eu não passei bem a mensagem. É importante voltar a reformular a mensagem que transmitimos ou tentar perceber qual as opções que temos em cima da mesa quando o erro passa pela mudança de cenários. Tento reverter a situação o mais rápido possível e acalmar possíveis consequências. (participante 5)

CARACTERÍSTICAS LÍDER

O subcódigo características líder refere-se às características que as participantes apontam como sendo essenciais para ocupar um cargo de liderança. Neste subcódigo, existe grande consenso entre as participantes ao afirmarem que a formação tem um papel bastante importante no percurso até aos cargos de liderança. Para além da formação e das competências técnicas, as participantes dão destaque às competências humanas, de modo a proporcionar um bom ambiente na equipa de trabalho. Uma vez que a hotelaria é feita

de pessoas, as participantes sublinham a necessidade de confiança e de compreensão para com a equipa de trabalho. Tendo a consciência de que a hotelaria é feita por pessoas, algumas participantes apontam para a ideia de que são os liderados que moldam o perfil do líder. Nesse sentido, acreditam que as características dos seus liderados tem grande influência sobre o estilo de liderança que praticam, uma vez que o líder se deve ajustar aos seus liderados:

As pessoas são diferentes, as personalidades nem sempre são compatíveis e eu acredito que o líder tem de ter a capacidade de se moldar ao seu grupo e ser, sobretudo, imparcial. Quanto mais um líder conhece os seus liderados, melhor conseguirá passar a sua mensagem de forma clara. Eu sou o mais imparcial possível e dou o benefício da dúvida a todas as pessoas que trabalham diretamente comigo. Depois, tudo o resto, vem com a experiência em campo. E a formação também é algo importante. (participante 6)

3.1.2 – DESAFIOS

O subcódigo desafios destaca os principais desafios que as participantes encontram ao exercerem os seus atuais cargos de liderança. Apesar de existirem diferenças em termos de estruturas familiares, foram encontrados vários desafios comuns às participantes que demonstram conhecimento não só dos seus desafios, como de desafios transversais a mulheres em hotelaria. Este subcódigo foi identificado através da categorização de 3 subcódigos: dificuldade, família e responsabilidades. No caso específico dos desafios em termos familiares e de socialização, as participantes acreditam tratar-se do maior desafio que as mulheres que ambicionam cargos de liderança no nosso país enfrentam:

Como é uma área que nos absolve muito e que não pára, claro que a questão de família e de filhos e de tudo mais, vai ser sempre um desafio e não tem fim. É para a vida toda. Eu não tendo filhos, consigo apenas imaginar o que será tentar conciliar férias nesta área com as férias escolares, por exemplo. Não é impossível, mas é um caminho muito mais difícil, porque este obstáculo existe obviamente. (participante 9)

DIFICULDADES

O subcódigo dificuldades relaciona-se com o percurso das participantes, assim como com as dificuldades que enfrentaram até aos cargos que ocupam. Quando questionadas sobre as dificuldades que encontraram por serem mulheres até alcançarem o cargo atual, todas as participantes afirmam não sentirem que enfrentam mais dificuldades nos seus cargos devido

ao facto de serem mulheres. As participantes acreditam que enfrentam as mesmas dificuldades que um homem enfrentaria no mesmo cargo:

Não acho que tenha alguma vez sentido isso. Existem as dificuldades normais de qualquer trabalho, mas não acho que sejam exclusivamente por ser mulher, se fosse um homem a desempenhar todas as minhas função iria encontrar problemas e dificuldades na mesma proporção que eu encontro...são as dificuldades normais, de qualquer trabalho. (participante 4)

FAMÍLIA

O subcódigo família diz respeito às relações pessoais das participantes e à conciliação que conseguem fazer entre a vida pessoal e a vida profissional. Esse equilíbrio é essencial para a qualidade dos seus desempenhos profissionais, uma vez que as participantes referem a família e os amigos como grandes pilares nas suas vidas.

Conscientes de que a profissão obriga a ausências, as participantes realçam a importância da compreensão e a necessidade de aceitação dessa mesma ausência por parte das pessoas mais próximas. Algumas participantes mencionam ainda que adiaram a decisão de constituir família, uma vez que acreditam não terem a disponibilidade desejada para o acompanhamento dos filhos. Esse cenário é encarado como um entrave para as mulheres aceitarem cargos de liderança no nosso país:

Não é fácil faltar a aniversários, a reuniões de família, a jantares com amigos...enquanto todos se divertem, nós estamos a trabalhar...ou a dormir para ir trabalhar. É difícil conciliar a vida social fora do trabalho, isso é um facto. Mas não acho que seja impossível. Em vez de irmos jantar fora ao sábado, tentamos ir à terça-feira...com pessoas flexíveis e compreensivas nas nossas vidas, tudo é possível. (...) Estou casada há algum tempo e ando constantemente a adiar a decisão de ter filhos. O meu maior receio é não ter tempo para eles. Sei que mais cedo ou mais tarde irá acontecer, mas sinto que ainda tenho muito que alcançar, subir na hierarquia...até tomar a decisão de ter filhos, a carreira vem sempre primeiro. (participante 10)

RESPONSABILIDADES

O subcódigo responsabilidades faz referência às responsabilidades do cargo que as participantes desempenham: todas referem que os cargos de liderança trazem bastante responsabilidade às suas ações diárias. Apesar das participantes sublinharem (como referido anteriormente) a importância de um bom ambiente profissional, a palavra responsabilidade tem igualmente bastante peso:

Quanto mais responsabilidade, mais disponibilidade é necessária. As pessoas com quem trabalho todos os dias, sabem que existem momentos em que todos podemos brincar e momentos mais sérios. O mesmo acontece quando se leva a responsabilidade para casa. Os serões em família também podem ser afetados. Eu acho que gira tudo em volta da família e da ausência que a responsabilidade pode trazer. (participante 9)

4– DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo é referente à discussão dos resultados anteriormente apresentados. Na análise de dados é possível verificar que a caracterização feminina aparece como sendo o resultado de duas categorias: influências e desafios. Estas duas categorias complementam-se na medida em que as influências moldam o estilo de liderança praticado pelas participantes, através do modo como constroem as suas relações com o grupo de liderados e como atuam perante certas situações (preconceito de género, interação, ineficácia, características do líder); os desafios que enfrentam representam obstáculos às suas lideranças (dificuldades, família, responsabilidades). Estas duas categorias estão relacionadas uma vez que as influências vão determinar como as participantes lidam com os desafios e, simultaneamente, são as consequências provenientes das influências que originam os desafios que as participantes enfrentam.

A vivência de situações de preconceito de género, pode facilmente influenciar a postura profissional das participantes. O preconceito de género é mencionado no estudo de Perista (2012) no qual a autora defende que as diferenças de estatuto entre homens e mulheres dificulta a chegada das mulheres a posições de líder. A autora afirma que os elementos masculinos podem influenciar atitudes discriminatórias contra as mulheres, devido aos estatutos sociais mais elevados. (Perista, 2012). A mesma linha de pensamento segue o estudo de Carvalho, et. al (2019), mencionado na literatura (Carvalho et al., 2019). Contrariamente ao que seria de esperar, nenhuma das participantes afirmou alguma vez ter sentido qualquer tipo de discriminação ou preconceito devido ao facto de ser mulher, ao longo do seu percurso até atingir um cargo de liderança. Este cenário é extremamente positivo, sendo um indicador de que a igualdade de género pode vir a ser uma realidade na área hoteleira no nosso país, existindo oportunidades para cargos de liderança sem distinção de género.

De igual modo, a interação das participantes com as suas chefias pode influenciar a prática das suas lideranças. As participantes demonstram satisfação com as relações que construíram com os superiores hierárquicos, baseada na confiança e no livre exercício das suas práticas de liderança. No entanto, algumas participantes mencionaram que acreditam que a relação é positiva graças ao facto de serem capazes de apresentar resultados positivos. Esta situação pode conduzir ao desenvolvimento de grandes pressões e *stress*.

Chrousos, Loriaux, & Gold (1988) definem *stress* como um estado de desarmonia. Este estado pode influenciar a interação das participantes com as suas equipas ou até mesmo com os hóspedes com quem contactam (Chrousos et. al, 1988).

No que diz respeito às relações com os hóspedes, a maioria das participantes confessa não ter muitas oportunidades de contacto, porém reforçam que nunca sentiram qualquer tipo de discriminação por serem mulher; realçam apenas uma certa curiosidade por parte de algumas nacionalidades, de hóspedes provenientes de países onde a cultura ainda é maioritariamente machista e onde os direitos das mulheres ainda não são respeitados ou implementados.

Relativamente às relações com os membros das suas equipas, estas são baseadas em confiança e respeito. As participantes são unânimes, realçam o bom ambiente que se mantém dentro das suas equipas, como se sentem acarinhadas pelos seus liderados e a valorização do aspeto “humano” dessas relações. As participantes salientam que gostam de liderar pelo exemplo, delegar funções e, sempre que precisam de tomar decisões, valorizam a opinião do mesmo. Estas afirmações contribuem assim para melhor perceção da personalidade das participantes. O cenário ajuda a concluir que as participantes optam por liderar democraticamente, baseando-se numa relação democrática com os seus liderados e contribuindo para que os membros da equipa se sintam motivados e valorizados pelo seu desempenho dentro da organização.

A ineficácia faz parte de qualquer liderança. Como mencionado anteriormente, Gandolfi e Stone (2018) afirmam que o estilo de liderança pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso da organização e que um líder eficaz reconhece e atua sobre as necessidades dos seus liderados constantemente. Quando algo não corre como planeado, todas as participantes admitem responsabilizarem-se pelos erros, demonstrando proteção para com a sua equipa; redefinem estratégias e reajustam os seus discursos, para que a mensagem seja bem passada (Gandolfi & Stone, 2018).

A delegação de tarefas é algo bastante comum na liderança das participantes, que acreditam que a formação é uma das características mais importantes para um líder. Uma boa delegação de tarefas implica ter conhecimento de como essa tarefa é realizada e passar esse conhecimento da maneira mais clara e assertiva possível. Uma vez mais, as participantes

salientam a importância do “lado humano” de um líder, que permite a relação de proximidade já mencionada. As participantes também apontaram outros fatores de destaque nas características de um líder: a capacidade de este se ajustar ao seu grupo de liderados; ter um papel ativo na motivação destes. A importância da motivação referida segue o pensamento de Fiaz, Su, Amir e Saqib (2017), que acreditam que os liderados são capazes de atingir mais resultados do que os previamente declarados quando motivados. (Fiaz et al., 2017)

No que refere às dificuldades que enfrentam na vida profissional, novamente as participantes não acreditam terem encontrado dificuldades acrescidas por serem mulheres. Consideram que encontraram as mesmas dificuldades que um homem encontraria até chegar à posição de liderança em que se encontram. Uma vez mais, trata-se de um indicador bastante positivo relativamente ao preconceito de género.

O maior desafio mencionado pelas participantes relaciona-se com o núcleo familiar e as relações sociais. Com a consciência de que a hotelaria é um negócio que não pode parar, a ausência em festas de aniversário, casamentos, etc. é bastante sentida por familiares e amigos. As participantes com filhos manifestam sentimentos de culpa ao falharem momentos importantes nas vidas dos filhos e apontam os companheiros e maridos como os grandes pilares da estrutura familiar, no combate a esses momentos de ausência. Torna-se assim evidente o conflito entre a vida pessoal e o trabalho nas participantes com filhos. Porém, também as participantes sem filhos sofrem com as ausências em momentos especiais para a família e amigos, admitindo admiração pelas mulheres com filhos que conseguem fazer uma boa gestão do seu tempo pessoal. Quando questionadas sobre o maior entrave para a liderança feminina, todas participantes mencionaram a questão da família, dos filhos e dos amigos.

A ausência nos momentos importantes deve-se às responsabilidades que as mulheres em cargos de liderança carregam. As participantes reforçam o sentido de responsabilidade necessário para exercerem a função, apontando essas responsabilidades como o principal motivo para o conflito anteriormente mencionado.

CONCLUSÃO

O estudo proposto teve como principal objetivo compreender como as características das mulheres que lideram influenciam a sua liderança. Em termos de objetivos específicos, estes prendem-se com a identificação dos estilos de liderança, identificação das vantagens dos estilos de liderança feminina identificados e compreensão dos desafios inerentes à liderança feminina.

O estudo utilizou a metodologia qualitativa e os resultados foram obtidos através da realização das entrevistas. Para o tratamento dos dados, recorreu-se à *Grounded Theory* (Strauss & Corbin, 1994), através da sua técnica de codificação e foi possível aprofundar as influências e os desafios a que as mulheres que exercem cargos de liderança estão sujeitas. No que diz respeito às influências sob os estilos de liderança praticados, foram identificadas influências relacionadas com o preconceito de género, a interação (com os hóspedes, com os liderados e com os superiores hierárquicos), a postura face à ineficácia e influências referentes às características individuais das participantes como líderes. Relativamente aos desafios foram identificadas dificuldades, desafios relacionados com a família e responsabilidades que as mulheres enfrentam.

Foi possível verificar que nenhuma das participantes sofreu algum género de preconceito por ser mulher num cargo de liderança. A informação recolhida neste estudo contraria assim o estudo de Carvalho et. al (2019) onde os autores afirmam que as mulheres são vítimas de interações sexualizadas, piadas e exclusões dentro das organizações onde se inserem (Carvalho et. al, 2019). As participantes da presente investigação referem que acreditam que ideia de preconceito está mais presente na mentalidade da sociedade atual, do que presente nos seus quotidianos.

Neste sentido, é possível concluir que o preconceito de género não influencia o estilo de liderança das participantes deste estudo, ao contrário da interação com os hóspedes, superiores hierárquicos e liderados; de igual modo, a postura adotada em situações de ineficácia e as características individuais enquanto líderes influenciam o estilo de liderança praticado. Todas as participantes demonstram liderar segundo o estilo democrático, privilegiando a opinião dos liderados e apostando em práticas de liderança que ajudam a equipa a sentir-se motivada e valorizada (Fiaz et al., 2017). Ao exercerem a prática do estilo

democrático, as participantes acreditam trazer vantagens para as organizações, como: a delegação de tarefas, que permite não sobrecarregar nenhum membro e deposita confiança no trabalho da equipa; um ambiente com relacionamentos saudáveis onde o respeito e a confiança são a base do bom desempenho e, por consequência, bons resultados; uma visão partilhada entre líder e liderados, que permite todos trabalharem em conjunto em prole dos objetivos comuns (Muller, 2008).

Relativamente aos desafios enfrentados, todas as participantes destacam a ausência nos momentos em família e com os amigos como o principal desafio que as mulheres enfrentam em funções de liderança (Pina e Cunha et al., 2018). As participantes sem filhos chegam mesmo a afirmar que adiaram a maternidade devidos às suas ambições profissionais e por considerarem que teriam falta de tempo para uma dedicação completa a essa nova etapa das suas vidas. No que diz respeito às dificuldades encontradas no percurso até ao cargo atual, as participantes relatam que sentem que encontraram as dificuldades normais, presentes em qualquer profissão. As participantes salientam que, caso as suas funções fossem desempenhadas por homens, estes encontrariam as mesmas dificuldades e os mesmos obstáculos por elas encontrados.

As responsabilidades que o cargo exige são tidas pelas participantes como um grande desafio uma vez que consideram difícil deixar de pensar no que acontece nas organizações, mesmo quando não lá estão (Omolayo, 2007). O sentido de responsabilidade das participantes é mencionado como um elemento fundamental no exercício das suas funções.

A presente investigação apresenta algumas limitações, sendo que uma das limitações está relacionada com a situação de pandemia em que vivemos desde o início do presente ano. A pandemia teve bastante influencia na seleção das participantes, sendo que várias mulheres que reuniam características procuradas para o estudo acabaram por recusar a participação, justificando que mesmo estando em período de isolamento em casa, seria difícil concentrarem-se na entrevista devido a terem de conciliar algum trabalho à distância com o cuidado permanente dos filhos. A recusa por parte de algumas possíveis participantes levou a que o período de seleção tivesse de ser alargado e houvesse um aumento de tempo nesta etapa, encurtando assim algum tempo para as restantes etapas. Uma outra limitação é baseada na abrangência demográfica do estudo, uma vez que todas as participantes que

aceitaram contribuir para a investigação residem e exercem funções na região norte do país, mais concretamente no distrito do Porto.

Para futuras investigações sugere-se que a abrangência demográfica seja aumentada, de modo a permitir representar melhor a realidade vivida ao longo de todo o território nacional, assim como sugere-se que alguns membros da equipa de liderados possam ter participação no estudo.

Apesar das limitações enumeradas, pretende-se que os resultados deste estudo sejam de interesse das organizações, no sentido de ajudar a implementar práticas que permitam atenuar algumas consequências menos positivas para as mulheres que lideram no nosso país. Pretende-se que as conclusões do estudo consigam contribuir para a implementação de práticas favoráveis a um ambiente profissional mais saudável e, conseqüentemente, permitir um melhor equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. A investigação será igualmente útil para mulheres que ambicionem alcançar cargos de liderança no nosso país, no sentido que permite descobrirem mais sobre o cenário que puderam encontrar ao longo desse mesmo percurso profissional.

O presente estudo permitiu-me compreender a realidade das organizações em que se inserem as participantes, embora as participantes do estudo não correspondam a uma grande percentagem de mulheres em cargos de liderança. A realização deste estudo conduziu a um maior conhecimento sobre a temática e contribuiu para a construção de uma opinião mais precisa das maiores dificuldades e influências a que as participantes estão sujeitas.

Assim, é possível concluir que as características de cada participante influenciam o estilo de liderança praticado, no sentido que essas características são moldadas pelos fatores mencionados ao longo do estudo. O estilo de liderança adotado depende de elementos intrínsecos e extrínsecos aos indivíduos, condicionando as suas atuações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adeyemi, T. O. (2010). Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *Journal of Education*, 83–91.
- Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research: Perceptual foundations. *International Journal of Market Research*, 837–854.
- Barracho, C. (2012). *Liderança Em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Journal of Organizational Behavior*, 19-31.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 207–218.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos* (p. 213). Porto Editora.
- Bryman, A. (2004). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Burns, J. (1978). *Leadership* (p. 302). Harper & Row.
- Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., & Torres, A. (2019). Beyond the glass ceiling: Gendering tourism management. *Annals of Tourism Research*, 79–91.
- Cassiani, S. H. D. B., Caliri, M. H. L., & Pelá, N. T. R. (1996). A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 75–88.
- Comissão Europeia. (2010). *Estratégia para a igualdade entre homens e mulheres 2010-2015* (Vol. 6, 2013).
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Comportamento organizacional e gestão* (p. 96-150). Editora RH.
- De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *Leadership Quarterly*, 687–701.
- Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the Invisible Visible: A Cross-Sector Analysis of Gender-Based Leadership Barriers. *Human Resource Development Quarterly*.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar Em Revista*, 213–225.
- European Commission. (2012). *Women on Boards : Commission proposes 40 % objective*. November.

- Ezzy, D. (2002). *Qualitative Analysis* (p.45). Routledge.
- Faccioli, C. (2008). *Liderança 360* (p.52). Editora Laços.
- Fernandes, E. M., & Maia, Â. (2001). *Métodos e técnicas de avaliação: Contributos para a prática e investigação psicológicas*. Universidade do Minho.
- Fiaz, M., Su, Q., Amir, I., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 143–156.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying Leadership: High-impact Leaders in a Time of Leadership Crisis. *Revista de Management Comparat Internațional*, 212–224.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 261–269.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Sociology Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management and Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, 168–169.
- Instituto Nacional de Estatística - Estatísticas do Turismo : 2019. Lisboa : INE, 2020. Acedido a 28 de janeiro de 2020 em <url:https://www.ine.pt/xurl/pub/133574>.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Source: Ecology*, 1856–1862.
- Kooskora, M., & Piigli, M. (2015). Discussion of the leadership profile of female top executives. *Journal of Management & Change*, 107–122.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates. *Journal of social psychology*, 270-290.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A data Collector's Field Guide* (p.95). Family Health International.
- Muller, S. (2008). *Liderança transformadora: as mulheres no poder do mundo corporativo*. *Cadernos FAPA*, 101-110.
- Omolayo, B. (2007). Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos. *Bangladesh E-Journal of Sociology*, 30–37.
- Perista, H. (2002). Género e trabalho não pago: Os tempos das mulheres e os tempos dos homens. *Análise Social*, 447–474.
- Pina e Cunha, M., Leite, A., Castanheira, F., Castro, J., Duarte, J., Neves, P., Portugal, P., &

- Oliveira, S. (2018). Desafios à conciliação família-trabalho. *Nova SBE, Confederação Empresarial de Portugal*, 72.
- Rothmann, I., & Cooper, C. (2009). Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho (p.87). Editora Campus.
- Santos, J., Caetano, A., & Jesuíno, C. (2008). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 95–106.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 273-85.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Madrid. Mc Graw-Hill.
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2003). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1–13
- Voydanoff, P. (2004). Implications of work and community demands and resources for work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 275–285.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 17–24.
- Winston, B., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 6–66.
- Wren, J. T. (1995). *The Leader's Companion: Insights on Leadership through the Ages* (p. 209) Free Press.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 451–483.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário sociodemográfico

O presente estudo denomina-se “As características das mulheres que lideram hotéis em Portugal” e insere-se no âmbito do 2º ano do Mestrado em Direção Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto. Este estudo tem como principal objetivo compreender as características da liderança feminina, com foco na área da hotelaria em Portugal. Estima-se que a resposta ao questionário apresentado durará sensivelmente 10 minutos e as respostas são anónimas.

1. Idade: _____

2. Estado Civil:

- Solteira
- Casada
- Divorciada
- Viúva

3. Tem filhos?

- Sim. Quantos? _____
- Não

4. Habilitações literárias:

- Ensino Secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro. Qual? _____

5. Área(s) de formação: _____

6. É a primeira vez que exerce algum cargo de liderança?

- Sim.
- Não.

7. Há quantos meses exerce o seu cargo atual de liderança? _____

8. Há quanto tempo trabalha em hotelaria: _____

Apêndice B – Guião entrevistas

O presente estudo denomina-se “As características das mulheres que lideram hotéis em Portugal” e insere-se no âmbito do 2º ano do Mestrado em Direção Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto. Este estudo tem como principal objetivo compreender as características da liderança feminina, com foco na área da hotelaria em Portugal. Estima-se que a entrevista durará sensivelmente 25 minutos e será gravada em áudio para tratamento posterior e análise. Todas as respostas serão anónimas.

- 1- Como se iniciou o seu percurso na área da hotelaria?
- 2- Olhando para esse percurso, quais formas de preconceito de género consegue recordar?
- 3- Considera que esse preconceito representou uma dificuldade no seu percurso?
- 4- Quais as facilidades, enquanto mulher, considera que encontrou até alcançar o cargo de liderança?
- 5- De que modo essas situações moldaram a sua postura profissional?
- 6- Quais as escolhas mais relevantes que teve de realizar até alcançar o cargo atual?
- 7- Qual dessas escolhas mudaria?
- 8- Apesar do seu cargo atual, ainda sente alguma forma de preconceito pelos hóspedes com quem contacta?
- 9- E por parte dos colaboradores que lidera? Sente alguma forma de preconceito?
- 10- Considera que o cargo que ocupa atualmente permite a conciliação vida-trabalho?
- 11- Como consegue manter esse equilíbrio vida-trabalho?
- 12- Considera que essa dificuldade em conciliar vida-trabalho é visto com um entrave para algumas mulheres se tornarem líderes?
- 13- Como descreve a sua relação com os seus liderados?
- 14- Que características considera essenciais para alcançar um cargo de liderança?
- 15- Sente alguma restrição da organização atual na prática da sua liderança?
- 16- Como procede quando a sua liderança se revela ineficaz?
- 17- Quais considera serem os principais desafios para as mulheres que ambicionam cargos de liderança, no nosso país?

Apêndice C – Consentimento informado

O presente estudo denomina-se “As características das mulheres que lideram hotéis em Portugal” e insere-se no âmbito do 2º ano do Mestrado em Direção Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto.

Este estudo tem como principal objetivo compreender as características da liderança feminina, com foco na área da hotelaria em Portugal. Estima-se que a resposta ao questionário e entrevista apresentados durará sensivelmente 55 minutos. O questionário será respondido por escrito e a entrevista será gravada em áudio.

A sua participação no estudo é voluntária, anónima e consentida, reservando-se o direito de recusar a continuidade na investigação a qualquer momento, sem qualquer consequência.

O seu contributo é essencial para o sucesso este estudo, pelo que agradeço desde já, a disponibilidade na participação do estudo.

Para qualquer esclarecimento ou informação adicional, poderá contactar a investigadora Joana Santos através do email joana.santos04@hotmail.com ou contacto telefónico +351 919 650 561.

Declaro que fui informada sobre a investigação e os seus objetivos, autorizando a utilização dos dados pessoais fornecidos para efeitos de caracterização demográfica, assim como as respostas dadas às questões colocadas.

A entrevistada,

Data
