



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

ESTEREÓTIPOS DE GÉNERO E LIDERANÇA NO
ENSINO SUPERIOR

MÉCIA RAMOS GONÇALVES

OUTUBRO - 2019

Agradecimentos

Agradeço à Professora Doutora Sara Falcão Casaca por todo o seu profissionalismo e tempo investido na orientação desta dissertação, com a plena certeza que foi a escolha mais acertada por todo o conhecimento e paixão pela temática de género.

À minha família, que está sempre lá, que é o meu pilar em todas as circunstâncias, que me transmitiu os valores certos ao longo da minha vida, o meu obrigada eterno. O meu tio Sérgio que me ajudou muito na fase final deste processo e me encorajou a terminar a dissertação.

Aos meus pais, um obrigado não chega. Faço isto por eles, eles já fizeram tudo por mim. São o meu exemplo para tudo na vida e nunca me deixaram desamparada a cada decisão, certa ou errada.

Ao Ruca, agradeço por ter sido o irmão mais velho que nunca tive, por me ter dado sempre as palavras de incentivo e motivação que me faltaram tantas vezes.

O Tomás mudou a minha forma de estar na vida, é um bebé cheio de vida e alegria. Redefini as minhas prioridades todas e aprendi a canalizar a minha energia nas coisas certas. À minha prima Joana agradeço por me ter dado a responsabilidade em forma de amor de ser madrinha dele.

Os meus amigos, que nunca me falharam, com quem partilhei as minhas frustrações, ansiedade, nervosismo, etc. Mas foram tão mais as coisas boas. Obrigada por alinharem nas minhas loucuras e por conseguirem ser piores que eu. São os tais, não preciso de mais.

À Joana, sem ela não teria sido possível. Obrigada por todo o tempo despendido a ajudar-me com o SPSS, por todos os fins-de-semana investidos nisto, sem nunca ter

cobrado nada. Foram meses a gerir agendas para que houvesse o que analisar e ela nunca me falhou.

Aos meus colegas na Msearch que agora mesmo no final me encorajaram a reinvestir tempo e a avançar para concretizar.

Agradeço, por fim, às pessoas que responderam ao meu questionário e que fizeram com que isto fosse possível.

Resumo

Este trabalho de mestrado tem como principal objetivo estudar as características associadas por mulheres e homens ao desempenho de funções de liderança, interligando essa análise com estereótipos em função do género. Paralelamente, pretende-se avaliar a existência de diferenças de liderança entre homens e mulheres, enquanto docentes do ensino superior, mais concretamente do subsistema politécnico.

Foi utilizado o método de análise quantitativo, sendo que para isso se recorreu à elaboração de um questionário, de natureza anónima e confidencial, a ser preenchido pelos/as docentes dos dois Institutos Politécnicos selecionados.

Os resultados obtidos revelam que a grande maioria dos/as inquiridos/as associam o foco nos objetivos e na inovação aliada à criatividade como características de uma liderança eficaz. Da mesma forma, os dados expressam que o facto de as mulheres estarem em menor número a liderar as organizações e que isto se deve mormente a questões culturais e à dificuldade de articulação/conciliação da vida profissional com a pessoal e familiar.

Este estudo pretende contribuir para o conhecimento sobre diferentes aspetos relativos à liderança, nomeadamente os diferentes perfis de liderança, e que características de liderança são associadas mais a mulheres e a homens.

Identicamente, augura-se o estudo da forma como se articula o acesso das mulheres aos lugares e funções de liderança e quais as principais barreiras e estereótipos com que se deparam no decurso da sua carreira.

Palavras-chave: Género, Liderança, Estereótipos, Ensino Superior, Instituto Politécnico

Abstract

The main objective of this master's thesis is to study the characteristics linked by women and men to the performance of leadership roles, interconnecting that analysis with gender stereotypes. In parallel, it is intended to evaluate the existence of differences of leadership between men and women, as teachers in higher education, more specifically in the polytechnic subsystem

The analysis performed was of the quantitative type, and, to for that purpose, a survey of anonymous and confidential nature, to be answered by the higher education teachers of two selected polytechnic institutes, was elaborated.

The obtained results suggest that the majority of the inquired individuals associate the focus in the goals and the innovation allied to creativity as being characteristics of efficient leadership. Likewise, the obtained data express the idea of women being represented in leadership roles in a lower number due, mainly, to cultural aspects and to the difficulty of articulation/conciliation of the professional with the familiar life.

The present study aimed to favour the knowledge about different aspects related to leadership, mainly the distinct leadership profiles, the dichotomy associated with those profiles in the function of the gender and the leadership characteristics that are mainly identified with a given gender.

Similarly, it is of great importance the issue of how the access of women to leadership roles is approached and which are the main barriers and stereotypes that individuals of female sex are going to encounter in the course of their professional life.

Keywords: Gender, Leadership, Stereotypes, Higher Education, Polytechnical Institute

Índice

1. Introdução.....	1
2.1. Perspetivas teóricas sobre a liderança e estereótipos de género	4
2.1.1. Liderança e estereótipos associados	4
2.1.2. Liderança e estereótipos de género	6
2.1.3. Género e lugares de liderança	9
2.1.4. As barreiras à igualdade de género na academia.....	11
2.2. A problemática: assimetrias entre mulheres e homens em cargos de topo em Portugal - a situação nas instituições de ensino superior público	14
3. Análise e discussão de dados empíricos	18
3.1 Opções metodológicas	18
3.2. Análise dos resultados do inquérito por questionário	20
3.2.1 Caraterização da amostra	20
3.2.2 Identificação das caraterísticas de liderança	22
3.2.3 Sexo da chefia mais próxima e características a si associadas.....	24
3.2.4 Exercício de funções de gestão e autoavaliação enquanto líderes	25
3.2.5 Relevância da paridade e observação sobre diplomas legais que a enquadram	29
4. Conclusões.....	31
Referências bibliográficas	35
Anexos.....	38

Índice de Quadros

Quadro 1 - Distribuição de mulheres e homens pelas várias categorias da carreira docente do Ensino Superior em Portugal em 2017/2018	16
Quadro 2 - Distribuição das respostas por categoria profissional e sexo	21
Quadro 3 - Distribuição das respostas para a identificação de características da liderança	23
Quadro 4 - Características de liderança identificadas por indivíduos que já desempenharam cargos de gestão.....	26

Índice de Figuras

Figura 1 - Idade dos respondentes	20
Figura 2 - Distribuição das respostas por IP e por sexo	21
Figura 3 - Distribuição das respostas por área de docência e por sexo	22
Figura 4 - Distribuição das respostas - Sexo da Chefia mais próxima.....	24
Figura 5 - Características associadas à chefia mais próxima em função do sexo	25
Figura 6 - Identificação do motivo para a diferença de liderança em face do sexo	28
Figura 7 - Características identificadas com a liderança eficaz	29
Figura 8 - Relevância da existência de paridade nos órgãos dos IP's.....	30
Figura 9 - Opinião sobre a Leis da Paridade e da Representação Equilibrada	30

1. Introdução

Esta dissertação foi desenvolvida no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa.

As últimas décadas do século passado preconizaram uma mudança de paradigma no que concerne à forma como o sexo feminino se enquadra profissionalmente, em particular no facto das mulheres estarem, ainda que lentamente, a destacar-se pública e profissionalmente, designadamente no que se refere ao exercício de lugares de liderança nas organizações, historicamente exclusivos a homens. São diferentes os exemplos que validam esta afirmação, destacando-se internacionalmente os cargos de Presidente da Comissão Europeia, de Diretor-Geral do FMI e de Presidente do Banco Central Europeu, todos presentemente desempenhados por mulheres. Em Portugal, para além de cargos ministeriais ocupados por mulheres, são múltiplos os exemplos de liderança no feminino no sector público e privado, em instituições empresariais, sociais, desportivas ou académicas.

Para este facto muito contribuiu o aumento significativo do nível de escolaridade das mulheres. Efetivamente, se se considerar que em 1970, as mulheres significavam 6,3% dos doutoramentos realizados em Portugal, em 2000 esse indicador subiu para 44,2%, situando-se em 53,5% em 2015. Quando considerados todos os diplomados do ensino superior em Portugal, as mulheres já representaram 58% do total em 2017. Ainda de acordo com a informação estatística constante do portal “Pordata”, em 2018, as mulheres representavam 49,1% do total da população ativa nacional, num rácio próximo da paridade em número de indivíduos empregados, que, no entanto, não é acompanhado

pela paridade remuneratória, com a retribuição média da mulher a situar-se nos 85% daquela praticada para trabalhadores do sexo masculino¹.

O cenário referido demonstra também o aumento do peso relativo da carreira profissional na vida das mulheres. A mulher continua, porém, a ser definida como o elemento agregador imprescindível, sem a qual a unidade familiar não sobrevive (Favaro, 2005), ou seja, continua a ser a principal responsável pela família e pelo lar, podendo ser este facto uma barreira para ambicionar desafios profissionais mais elevados ou o desempenho de determinados cargos, nomeadamente os de liderança.

Os cargos de liderança de topo são, recorrendo a uma visão necessariamente estereotipada da realidade, lugares reservados aos homens. As primeiras teorizações sobre a liderança reportam à “teoria do grande homem” (Thomas Carlyle; 1795-1881) que, até pela sua denominação, representa uma alusão a um estereótipo, dando a entender que apenas os homens poderiam ser considerados líderes. Assim, histórica e culturalmente, a preconceção do homem como líder revela-se enraizada na nossa sociedade, presente também no hábito de reconhecer o homem como “chefe de família” - na esfera pessoal - ou como chefe dentro das organizações - na esfera profissional. Acresce que à liderança estão ainda interligados um conjunto de estereótipos e preconceções quanto às características associadas intrinsecamente aos homens ou às mulheres no exercício dessa liderança, algo que se revela quer no setor público, quer no privado.

Considerando as relevantes mutações sociais e o efetivo protagonismo desta problemática, a contextualização de barreiras, estereótipos e preconceções justifica a necessidade de estabelecer bases para a igualdade ao nível legislativo, tendo sido

¹ Pordata, www.pordata, acedido em 10/10/2019

promovidos e implementados diferentes diplomas e normas que procuram reduzir e mitigar as assimetrias existentes.

Neste enquadramento, e de forma a focalizar o âmbito de estudo, a presente dissertação opta por centrar-se no sector público, nomeadamente o estudo da liderança, interligando essa análise com estereótipos e preconceções desse desempenho com o sexo dos indivíduos, circunscrevendo a investigação ao Ensino Superior em Portugal, em particular a dois Institutos Politécnicos. Objetiva-se ainda o estudo desses mesmos estereótipos e características de liderança, averiguando se existem estereótipos de género e eventuais diferenças nas representações de homens e mulheres.

Para isto foi elaborado um questionário e definida a sua aplicação no Instituto Politécnico de Leiria (IPL) e no Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC), com o objetivo de analisar e compreender as assimetrias entre homens e mulheres em cargos de gestão, questionando qual a sua avaliação pessoal enquanto líderes, quanto à forma como vêm os seus superiores, se consideram adequadas as alterações legislativas promovidas e a identificação das principais causas para a reduzida presença feminina em posições de liderança.

Neste âmbito, esta dissertação divide-se em quatro capítulos, sendo a primeiro a introdução, seguida pelo enquadramento teórico e da problemática (revisão bibliográfica) e a análise e discussão dos dados empíricos.

Termina-se com a conclusão onde são revistos os objetivos e a sua concretização, a partir das conclusões que o estudo permitiu.

2. Enquadramento teórico e da problemática

2.1. Perspetivas teóricas sobre a liderança e estereótipos de género

2.1.1. Liderança e estereótipos associados

O conceito “liderança” é definido literariamente de diferentes formas, sendo que desde a década de 30, do século passado, muito se debate sobre este conceito, não se tendo ainda obtido um consenso para a sua definição.

Presentemente, a discussão enquadra-se em dois quadrantes: primeiro, a relação entre liderança e gestão, depois e em paralelo, o enfoque nas características intrínsecas à liderança, como são a personalidade, as capacidades próprias, os aspetos relacionais, o carisma, a autoridade moral, o poder que se detém sobre outrem ou, ainda, os seus contributos intelectuais para benefício da organização (Hill et al., 2016; Northouse, 2013).

Entende-se que para se ser líder é incontornavelmente necessário que se tenha seguidores/as (“*followers*”),² pessoas sobre as quais se exerce influência de uma forma intencional com o propósito de as orientar e organizar de forma a que as relações e as atividades dentro das organizações sejam facilitadas (Hill et al., 2016; Moller e Gomes, 2010). Assim, a liderança torna-se num processo de interação em que uma minoria influencia uma maioria com vários propósitos, entre eles, a tomada de decisão ou a motivação para atingir determinado objetivo. Assim sendo, questiona-se se esta pode ser considerada como uma forma de influência social e não apenas como um papel desempenhado por um indivíduo (Yukl, 1998, *apud* Moller e Gomes, 2010, p. 684). À liderança estão, por conseguinte, associados diversos estereótipos, nomeadamente no que diz respeito ao perfil, comportamento e postura relacional inerente a uma hierarquia superior.

² Termo do inglês utilizado por Barbara Kellerman (2008) para designar o grupo de pessoas em que o líder exerce o poder, seguindo o seu exemplo. (cit. *in* Hill et al., 2016: 5).

Os estereótipos definem-se como características associadas e atribuídas a determinados grupos, com base na sua pertença étnica, género, nacionalidade, idade ou religião. Tratam-se, portanto, de generalizações que podem não corresponder à caracterização de todos os elementos que integram cada grupo social. Os estereótipos podem gerar efeitos negativos porque, em última análise, conduzem, frequentemente, à discriminação, condicionando a individualidade e o comportamento de cada indivíduo. Os estereótipos são uma forma simplista de resumir a informação sobre determinado grupo e, geralmente, advêm de normas históricas ou culturais que sugerem que, pelo facto de um indivíduo nascer com determinada característica, esta já o sentencia biológica e naturalmente a agir de determinada forma. No entanto, estes são fatores que se podem alterar ou evoluir com o tempo (Adams & Yodler, 1985; Northouse, 2007; *cit. in* Dickson et al., 2015, p. 1).

No que diz respeito aos perfis de liderança, a bibliografia define o líder transformacional (*vide* Anexo 1) como alguém que integra um conjunto de características distintivas, nomeadamente: exhibe elevados padrões comportamentais; se auto-perceciona como exemplo para os demais; conquista a confiança de seguidores/as; estabelece objetivos já identificando as estratégias para os atingir; é cético/a relativamente ao *status quo* e procura inovar independentemente do nível de sucesso da organização. Por outro lado, os líderes transacionais (*vide* Anexo 1) distinguem-se porque fomentam relações de troca com as pessoas subordinadas, fazendo com que estas se movam pelos próprios interesses, responsabilizando-os/as. São um tipo de líder que está atento/a ao trabalho dos seus subordinados; recompensando-os em função da conquista dos objetivos e corrigindo-os em situações de falha (Gomes et al., 2009).

Outros estudos indicam que, de um modo geral, um/a líder não é exclusivamente transformacional ou transacional, tendo, por norma, características de ambos os tipos

(Eagly e Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly e Johannesen-Schmidt, 2007; Rego e Cunha, 2003; cit. *in* Duarte et al., 2009, p. 14-16).

Uma liderança eficaz associa-se, frequentemente, ao estilo transformacional, sendo, por sua vez, esta mais associada a características naturais do sexo feminino do que do masculino (Eagly et al., 1992). No mesmo sentido, Billing e Alvesson (2000) concluem que é mais fácil para as mulheres aproximarem-se de um estilo de liderança cujas características se encaixam num perfil transformacional, já os homens, por norma, são fáceis aproximarem-se de um estilo transacional. Nesta sequência, não é possível concluir empiricamente que haja uma relação entre as mulheres e a liderança transformacional (cit *in* Duarte et al., 2009, p. 16).

2.1.2. Liderança e estereótipos de género

Os conceitos de género e sexo são muitas vezes confundidos, no entanto têm significados diferentes. Segundo definição constante do Guião de Género e Cidadania da Comissão para a Igualdade de Género, o conceito de “género” é utilizado para descrever as “inferências e significações atribuídas aos indivíduos a partir do conhecimento da sua categoria sexual de pertença”, ou seja, é uma construção de categorias sociais que decorrem das diferenças anatómicas e fisiológicas. Já o termo “sexo” é utilizado para classificar os indivíduos consoante a sua pertença a uma das categorias biológicas (sexo feminino e sexo masculino) (Nogueira *et al.*, 2015).

Adams e Yodler (1985) acreditam que, em situações de liderança, a *performance* de homens e mulheres se deve a fatores diferentes. Estes autores acreditam que um bom desempenho de um líder masculino está mais associado às suas capacidades e qualificações; enquanto que o bom desempenho da mulher tende a ser associado a fatores externos como a sorte ou a simplicidade da tarefa (*apud* Dickson et al., 2015: p.

3). Hyde (2014) afirma que, apesar da prevalência de estereótipos sobre o líder “macho”³, a liderança não é algo inerente ao sexo masculino. O facto de os homens (predominantemente caucasianos) estarem historicamente na maioria das posições de liderança na sociedade, implica que fossem atribuídas ao “líder” características ditas masculinas, como por exemplo a força, a agressividade, a competitividade e a conflitualidade. Apesar desta associação, não há nada que comprove que este tipo de liderança seja, por um lado, exclusiva dos homens ou que seja a mais eficaz (Hill et al., 2016).

Perante este pensamento, vários/as autores/as, nomeadamente Eagly e Johannesen-Schmidt (2007), investigaram sobre a análise das diferenças entre líderes do sexo masculino e do sexo feminino, considerando que as diferenças estão associadas a atributos associados ao género. A pessoa líder tem a responsabilidade e necessidade de conviver com os constrangimentos que daí possam resultar, em particular da preponderância do papel do género ou das expectativas sociais em torno do mesmo “que se criam por ser homem ou mulher e aos comportamentos definidos como sua prerrogativa” (Eagly e Johannesen-Schmidt, 2001, *apud* Duarte, Oliveira e Gomes, 2009, p. 14).

Eagly (2013) refere que as diferenças socialmente construídas acerca do sexo masculino e feminino estão bem presentes nos estilos de liderança. Identificam-se nos homens, frequentemente, um perfil de liderança *top-down* (de cima para baixo, como uma pirâmide hierárquica). No entanto, isto não significa, necessariamente, que as mulheres assumam um estilo onde as relações interpessoais são mais fortes. Em áreas dominadas pelos homens, é frequente a existência de lideranças *top-down*, sendo que os estereótipos associados aos comportamentos femininos dificultam a ascensão e a

³ Palavra utilizada para caracterizar um homem que tem orgulho excessivo na sua masculinidade.

permanência das mulheres no topo da cadeia hierárquica, quando não existe um homem numa posição hierárquica superior.

Nogueira (2015) afirma que são os estereótipos que permitem compreender a segregação no mercado de trabalho, sendo a sua consequência a percepção de que, para se ser bem-sucedido/a e executar determinada tarefa, é necessário possuir determinadas características. E, resultado destas representações sociais e percepções desenvolveu-se a conceptualização de traços e características tidas como femininas ou masculinas, considerando-se que as posições de gestão têm associadas traços de agressividade, independência e capacidade de tomada de decisão e que as mesmas se enquadram mais no estereótipo masculino. Esta articulação prejudica as mulheres na possibilidade de progressão para posições de liderança, dadas as concepções estereotipadas que as tipificam como indecisas, passivas, emocionais e dependentes. Trata-se de estereótipos que colocam as mulheres numa situação complexa de ambivalência (*double bind*), perante a qual se apresentam duas alternativas: ou manterem-se fiéis ao estilo feminino, sendo julgadas como menos capazes por não se comportarem em conformidade com os padrões masculinos, ou adotarem alguns traços próximos do estilo associado ao sexo masculino, correndo o risco de ser rotuladas como masculinas, prejudicando-as ao nível da sua imagem pessoal (Camden & Witt, 1983, *cit in* Nogueira, 2015, p. 159). Em ambas as opções, as percepções negativas estão em geral presentes, o que pode condicionar o interesse das mulheres por posições de liderança.

2.1.3. Género e lugares de liderança

Casaca e Lortie (2017, p. 9-19) apresentam várias metáforas para ilustrar a fraca representação feminina em posições de topo, procurando assim retratar o fenómeno da segregação vertical.

A imagem designada como “*teto de vidro*” (*glass ceiling*) é provavelmente a mais conhecida, ilustrando as barreiras subtis ou invisíveis que impedem as mulheres de acederem (através de nomeação ou promoção) a posições de gestão do topo hierárquico, independentemente das suas qualificações, desempenho, conhecimento ou empenho. Esta teorização, defende que algumas mulheres conseguem alcançar posições de gestão de nível intermédio, mas as barreiras internas, invisíveis, não permitem que ascendam para além desses lugares, em face de obstáculos estruturais internos às organizações e que fazem parte de processos de discriminação indireta⁴.

A metáfora “*chão pegajoso*” (*sticky floor*) assemelha-se à anterior, pretendendo ilustrar as barreiras que se colocam às mulheres logo no início da sua carreira profissional. São considerados os condicionalismos que ocorrem na base da pirâmide hierárquica, limitando logo à partida as aspirações profissionais, o acesso a posições intermédias e a melhores (ou idênticas) condições contratuais e de trabalho do que os indivíduos do sexo masculino.

Finalmente, a metáfora “*labirinto*” (*labyrinth*) que, ao contrário das anteriores que se focavam apenas nas barreiras organizacionais, chama à atenção, de uma forma mais abrangente, para as trajetórias e as vidas das mulheres e para a “soma de vários obstáculos ao longo do caminho” (Eagly e Carli, 2007; *cit in* Casaca 2017, p. 18-19). Utiliza-se esta metáfora para descrever a vida das mulheres como uma rota muito

⁴ Discriminação indireta: sempre que uma disposição, critério ou prática aparentemente neutro seja suscetível de colocar uma pessoa, por motivo de fator de discriminação, numa posição de desvantagem comparativamente com outras, a não ser que essa disposição, critério ou prática seja objetivamente justificado por um fim legítimo e que os meios para o alcançar sejam adequados e necessários. (Fonte: Artigo 23º, alínea *b*) do Código do Trabalho)

complexa, uma rede intrincada de caminhos com paredes ao redor, de encruzilhadas e itinerários conflituantes, de voltas, curvas e becos sem saída. Este cenário pode também ser a causa de desânimo e redundar em falta de ambição, por considerarem o topo como algo inatingível.

Transpondo a conceptualização presente no “*labirinto*”, identifica-se como o frequente maior obstáculo à progressão da carreira feminina, a difícil conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal. O problema inicia-se em casa, na ainda assimétrica divisão das tarefas domésticas (Perista et al., 2016). A ainda diminuta participação dos homens neste domínio retira às mulheres muito tempo e disponibilidade para a esfera profissional e relativas ao cuidado (Casaca, 2005). Além disso, as organizações associam a mulher a um indivíduo com menor disponibilidade, por serem, geralmente, as responsáveis por tarefas inerentes ao seu papel nuclear na vida familiar, enquanto que os homens, em geral ainda mais libertos dessas tarefas, tendem-se a assumir a sua total disponibilidade frequentemente exigida para o exercício de cargos de liderança. O tomar como verdadeiras estas afirmações, leva a que as mulheres sejam afastadas de posições com maior responsabilidade e das quais possam depender decisões determinantes para o futuro da organização.

Santos (2010) afirma que já não se verifica uma separação entre a esfera familiar e o trabalho e defende que isso pode ter como consequência dois tipos de conflito: a interferência da família no trabalho e a interferência do trabalho na família. A autora percebe a fusão de tarefas exigentes e cumulativas aos dois papéis, de tal forma que se considera impossível separá-las.

Paralelamente, Greenhaus e Beuttell (1985), dividem o conflito trabalho-família em três partes: (1) o conflito derivado dos constrangimentos do tempo (*time-based conflict*), quando o trabalho ocupa mais tempo do que o suposto, o que condiciona o

tempo destinado à componente pessoal; (2) o conflito derivado do esforço excessivo (*strain-based conflict*), quando existe a possibilidade de ocorrência de momentos de pressão e em que a pessoa está exposta a fatores como o *stress* e (3) o conflito derivado do comportamento (*behaviorbased conflict*) exigido para desempenhar determinada tarefa não vá de encontro àquilo que possa ser, ou não, aceitável nas outras esferas da vida do indivíduo, nomeadamente a familiar (*cit in Santos, 2010, p. 111*).

Por outro lado, outros autores defendem que, se o sujeito estiver satisfeito com o *status* profissional, esse estado de espírito irá alargar-se às esferas familiar e pessoal e que o inverso pode também acontecer. Logo, pode concluir-se que a satisfação ou insatisfação na esfera privada pode conseqüentemente manifestar-se nos sentimentos e nas atitudes relativas ao trabalho e *vice-versa* (Edwards e Rothbard, 2000, *cit in Santos, 2010, p. 112*).

2.1.4. As barreiras à igualdade de género na academia

Araújo (2003) apresenta a carreira académica em Portugal como um domínio masculino até meados dos anos oitenta, sendo que os homens se destacavam em todos os graus académicos, em especial ao nível do doutoramento. No entanto, também é possível constatar o aumento da presença das mulheres na carreira académica, sendo que entre 1970 e 2000 se doutoraram 3.195 mulheres. No entanto, este número corresponde apenas a um terço do total dos doutoramentos nesse período de tempo.

O verdadeiro *volte-face*, na feminização e do doutoramento em particular, do ensino superior (público e privado) no geral, acontece entre 1991-92, a nível do corpo docente, passando este a ser constituído por 37,1% mulheres (Barreto *et al*, 1997, *cit in Araújo, 2003, p. 112*). Os dados mais recentes, 2015, revelam que as mulheres significavam 53,5% dos doutoramentos realizados em Portugal (PORDATA, 2019).

Santos (2004) justifica as desigualdades de género na carreira académica com uma variedade de barreiras estruturais e, ou, organizacionais. A autora agrupa-as em quatro grupos:

- Redes informais de relacionamento: as mulheres enfrentam, na generalidade, mais dificuldades em integrarem nas redes informais de relacionamento nas organizações e é através destas que circulam recursos instrumentais fundamentais para a eficácia na função e para a progressão na carreira. Acresce que da integração nas redes informais podem advir outras vantagens, tais como a amizade e o apoio pessoal. As mulheres têm tendência para se relacionarem com indivíduos demograficamente similares e têm necessidade de pertença a um grupo. Este facto dificulta o acesso destas às coligações de “poder dominante” nas organizações, dado a que as pessoas a quem se assemelham encontram-se maioritariamente em posições hierárquicas inferiores (Ibarra, 1993, *cit in* Santos, 2004, p. 245). Isto acontece também nas instituições de ensino superior, limitando, não só, a possibilidade de as mulheres participarem num círculo social, mas também as oportunidades de fazer investigação, de produzirem cientificamente e serem citadas, ou seja, apresentar a marca da sua produtividade (Fox 1992 & 1995; *cit in* Santos, 2004, p. 245).

- Dificuldades no acesso às posições de topo da organização universitária identificando Kanter duas consequências que afetam as mulheres com um estatuto minoritário dentro das organizações: a visibilidade que resulta das diferenças entre os membros minoritários e os membros dominantes dentro do grupo e o contraste que se baseia nas diferenças entre homens e mulheres e que origina incertezas sobre a forma como lidar com os membros minoritários, por parte dos dominantes, tendo como consequência o isolamento destes - as mulheres. Estas, sendo uma minoria dentro do grupo são, muitas vezes, encaminhadas para papéis identificados com estereótipos de género e sexo. Este

tipo de dinâmicas estende-se também aos cenários académicos. As mulheres estão afastadas das posições de topo da organização académica onde as decisões mais relevantes são tomadas. É comum encontrar mulheres em posições de responsabilidade, mas sem poder de decisão (Sekaran e Kassner 1992; cit in Santos, 2004, p. 246).

- Identificação da docência como trabalho feminino e a sua desvalorização no cenário académico: Park (1996) diz que o facto de se considerar a investigação como principal fator de promoção prejudica as mulheres, uma vez que estas desempenham maioritariamente funções de docência, sendo as mais responsáveis por serviço docente e pelo aconselhamento aos estudantes. A desvalorização desta função é a justificação para a baixa efetividade no cargo. Os autores referem ainda que as mulheres têm uma carga distribuição de serviço docente muito elevada e que, quando comparando com os homens, têm menos recursos materiais e apoio logístico. (Carli, 1998; Sekaran & Kassner, 1992; cit in Santos, 2004, p. 247).

- Barreiras culturais e psicossociais: existem um conjunto de fatores culturais que podem apresentar-se como a explicação para as desigualdades verificadas na academia. A ciência está conotada mormente com o sexo masculino, associando a este o domínio da objetividade, da universalidade e impessoalidade, quando, por outro lado, a representação social em torno da feminilidade alia-se ao domínio da subjetividade, da afetividade e dos sentimentos (Keller, 1992; cit in Santos, 2004, p. 247). Esta autora acredita que a ausência das mulheres na criação e produção de ciência, que é historicamente sistémica, resulta na divisão sexual do trabalho, sendo o intelectual desempenhado pelos homens e, o emocional, às mulheres.

Outro óbice à igualdade de género na academia é o tempo e a forma como este é gerido por homens e mulheres, considerando a sua vida extraprofissional. Segundo

Rafnsdóttir e Heijstra (2013), uma carreira académica implica uma grande autonomia e flexibilidade, podendo decidir onde, como e quando trabalhar.

Num estudo realizado na Universidade do Michigan, 18 mulheres professoras quando questionadas sobre como equilibravam a carreira académica com a sua vida familiar, a resposta mais frequente foi “ganhar o hábito de dormir pouco” (Damiano-Teixeira, 2006; *cit in* Rafnsdóttir e Heijstra, 2013, p. 287). Este enquadramento, para além de se apresentar como um hábito não é saudável, que pode resultar em *stress*, ansiedade, entre outras situações que afetam a saúde psicológica e física das mulheres, revela ainda que é sempre necessário à mulher abdicar de algo mais para obter o sucesso profissional.

2.2. A problemática: assimetrias entre mulheres e homens em cargos de topo em Portugal - a situação nas instituições de ensino superior público

Desde a década de 1960 que tem aumentado o número de mulheres que se inserem no mercado de trabalho em Portugal. O principal fator que tem contribuído para esta evolução é o facto de as mulheres, ao longo das últimas décadas, apresentarem um aumento do nível de escolaridade, o que potencia o seu acesso ao mercado de trabalho (Casaca, 2014). No entanto, a taxa de desemprego das mulheres, em idade considerada ativa (20-64 anos), em Portugal situa-se em 2018, nos 7,4%, num rácio superior à média europeia (7,1%), e também superior à proporção masculina, 6,6% em Portugal e igual cifra na média da UE⁵.

Segundo estatísticas apresentadas pela Comissão Europeia, referentes ao ano de 2017, a percentagem de mulheres que lideram instituições do ensino superior em Portugal é de 28,9%, sendo superior à percentagem da UE-28 (21,7%). Esta proporção corresponde em números reais, no caso português, a 39 mulheres e a 92 homens, num

⁵ Pordata, www.pordata.pt, acedido em 10/10/2019

total de 131 instituições de ensino universitário, politécnico ou equivalente. Apesar disso, a percentagem de mulheres é ainda bastante reduzida, o que pode justificar-se pela baixa representação feminina em posições hierarquicamente altas nas instituições académicas, aliada às assimetrias de género existentes, o que pode dificultar a entrada e a retenção das mulheres em posições de liderança e/ou gestão.

A análise dos dados apresentados na publicação da Comissão Europeia (2018), *She Figures*, permite constatar que o número de mulheres no *staff* académico em Portugal é inferior ao número de homens, sendo a diferença de 1285 indivíduos. Este estudo divide os/as docentes em quatro grupos: Grupo A (professor/a catedrático/a, prof. Principal, investigador/a coordenador/a); Grupo B (prof. Associado/a com e sem agregação, prof. Coordenador/a com e sem agregação e investigador/a principal); Grupo C (prof. Auxiliar, prof. Adjunto e investigador/a auxiliar) e o Grupo D (assistente, leitor, monitor, outros).

Considerando os resultados, é também facilmente comprovável que nas categorias mais elevadas há mais presença de homens que de mulheres, sendo essa diferença bastante acentuada, estando as mulheres com maior representatividade apenas na categoria D.

Segundo os números apresentados nas *Estatísticas para a Educação* para o ano letivo 2017/2018, pela Direção-Geral de Estatísticas de Educação e Ciência, relativamente ao Ensino Superior Universitário, as mulheres a exercer funções de docência no ensino superior totalizam 8987. A categoria de Professor/a Auxiliar é a que se inclui mais indivíduos (H/M), sendo que essa maioria também se reflete quando isolamos apenas os dados referentes às mulheres. Observa-se também que a categoria de Professor/a Catedrático/a, a hierarquicamente mais elevada, apresenta números baixos, com as mulheres a ocuparem cerca de 22% desses lugares (V. Quadro 1).

No caso concreto do Ensino Superior Politécnico (ESP), o número de docentes ascende a 13142, dos quais 48,1% são do sexo feminino (6333 indivíduos). No regime jurídico específico deste subsistema, não existe a categoria de Professores/as Catedráticos/as, sendo que a categoria equivalente, a mais elevada, é a de Professor/a Coordenador/a Principal (Quadro 1). A percentagem de docentes integrada neste patamar do Estatuto da Carreira Docente do ESP é residual, representando 0,4% (52 indivíduos), sendo que destes apenas 26,9% são mulheres (14 indivíduos). No ESP pode ainda confirmar-se a que a maioria dos docentes estão integrados/as na categoria Professores/as Adjuntos/as - 49,8% do total, sendo que os/as na categoria de Assistentes é também relevante, cerca de 35,8% do total. Também nestas categorias, a representatividade feminina aproxima-se dos 49% e dos 38% respetivamente.

Quadro 1 - Distribuição de mulheres e homens pelas várias categorias da carreira docente do Ensino Superior em Portugal em 2017/2018

Subsistemas	Categoria	HM	M	% Categoria	% M Categoria
Universitário	Professor Catedrático	1 504	345	7,1%	22,9%
	Professor Associado	2 824	998	13,4%	35,3%
	Professor Auxiliar	10 516	4 818	49,9%	45,8%
	Assistente	4530	2 032	21,5%	44,9%
	Leitor	238	161	1,1%	67,6%
	Monitor	215	67	1,0%	31,2%
	Carreira de Investigação	205	101	1,0%	49,3%
	Outras categorias	1 053	465	5,0%	44,2%
Politécnico	Professor Coordenador Principal	52	14	0,4%	26,9%
	Professor Coordenador	1 167	544	8,9%	46,6%
	Professor Adjunto	6 546	3 096	49,8%	47,3%
	Assistente	4707	2309	35,8%	49,1%
	Monitor	36	14	0,3%	38,9%
	Carreira de Investigação	3	3	0,0%	100,0%
	Outras categorias	631	353	4,8%	55,9%

Fonte: Elaboração própria com fonte Estatísticas para a Educação (DGEEC), 2017/2018

Em face das assimetrias entre mulheres e homens verificadas nas instituições de Ensino Superior, foi, a 8 de março de 2018, aprovada a Proposta de Lei n.º 116/XIII, que visa “pessoal dirigente da administração direta e indireta do Estado”⁶, com as suas finalidades descritas no Artigo 4.º (Limiar mínimo de representação equilibrada):

“1 - A designação dos titulares de cargos e órgãos a que se refere a presente lei, em razão das suas competências, aptidões, experiência e formação legalmente exigíveis para o exercício das respetivas funções, obedece a um limiar mínimo de representação equilibrada entre homens e mulheres, nos casos e termos previstos nos artigos seguintes.

2 - Entende-se por limiar mínimo de representação equilibrada a proporção de 40% de pessoas de cada sexo nos cargos e órgãos a que se refere a presente lei.

3 - No caso de órgãos colegiais eletivos, as listas de candidatura obedecem aos seguintes critérios de ordenação:

a) Os dois primeiros candidatos não podem ser do mesmo sexo;

b) Não pode haver mais de dois candidatos do mesmo sexo seguidos.”

Os mínimos da representação acima referidos estão transpostos nas Leis da Paridade e da Representação Equilibrada que vigoram desde o início de 2019, tendo sido dado um período de regime transitório de adaptação e mudança às instituições visadas. Considerando estes normativos direcionados às instituições de ensino superior público, a partir da sua entrada em vigor as listas apresentadas para os membros dos órgãos colegiais de governo e de gestão e das suas unidades orgânicas, terão que ter uma proporção de cada sexo igual ou superior a 40%, sendo que este critério deve ser também cumprido nos conselhos de gestão e nos conselhos curadores das instituições de ensino superior públicas de natureza fundacional. Os números suprarreferidos

⁶ Alínea 1) Artigo 2.º da Proposta de Lei n.º 116/XIII pela Presidência do Conselho de Ministros: 3

demonstram que a atual proporção está significativamente abaixo do proposto, pelo que será relevante para análise futura observar qual o plano de ação adotado por parte das instituições para esta a aplicação das novas regras da paridade e da representação equilibrada.

3. Análise e discussão de dados empíricos

3.1 Opções metodológicas

Nesta investigação optou-se pelo método quantitativo, com recurso à aplicação de um inquérito por questionário. Trata-se de um “processo sistemático e de colheita de dados observáveis e quantificáveis. É baseado na observação de factos objetivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem, independentemente do investigado” (Fortin, 2003, p.22).

No que concerne a este trabalho de investigação, os questionários foram aplicados aos/às docentes de duas instituições do Ensino Superior, mais concretamente, dois Institutos Politécnicos. Esta opção vai ao encontro dos objetivos da investigação, procurando compreender se as características associadas à liderança se associam a estereótipos de género.

O objetivo é aferir quais das características associadas a uma liderança transformacional e transacional, quer homens quer mulheres inquiridos atribuem a cada sexo, constatar qual dos sexos (de entre os inquiridos) já desempenhou mais funções de gestão e averiguando, na generalidade, quais as características de liderança que mais destacam quando se trata de uma autoavaliação. Paralelamente, perceber se as medidas legais que entraram recentemente em vigor são ou não percecionadas com adequadas, segundo a opinião dos inquiridos/as, tentando percecionar se existe diferenças e semelhanças nas perspetivas dos homens e das mulheres. Finalmente, conferir quais as

principais causas consideradas como motivo para a fraca representatividade feminina em lugares de topo.

Na impossibilidade de se inquirir toda a população, ou seja, todos/as os/as docentes do ES, foram escolhidos dois Institutos Politécnicos, o de Viana do Castelo e o de Leiria. Esta escolha surge após o contacto de todos os IP via e-mail, tendo sido os que se disponibilizaram mais prontamente a colaborar. O que faz com que esta amostra se caracterize por não ser representativa.

No Instituto Politécnico de Leiria, após um primeiro contacto por e-mail, o subdiretor da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais responsabilizou-se pela autorização e divulgação do mesmo, tendo existido até uma reunião presencial. No que diz respeito aos Instituto Politécnico de Viana do Castelo, foi possível o apoio de uma pessoa familiar que trabalha na instituição, tendo garantido a autorização para a aplicação do inquérito por questionário e apoiado na sua divulgação entre o pessoal docente. A escolha dos Institutos Politécnicos deve-se ao facto de a grande maioria dos estudos publicados serem referentes ao ensino universitário, tentando diversificar a investigação dentro do ensino superior.

O questionário aplicado nesta dissertação (V. Anexo 2) é de autoria própria e resultou da revisão de literatura realizada para a investigação e da análise de outros estudos sobre liderança efetuados por outros autores. Este divide-se em duas partes, sendo que a primeira visa permitir a caracterização sociodemográfica da amostra e a situação profissional dos/as indivíduos/as; a segunda é direccionada para as questões que entram na temática da dissertação propriamente dita.

O inquérito por questionário foi enviado para um número total 1277 (915 no IP de Leiria e 372 no IP de Viana do Castelo), durante os meses de maio, junho e julho de 2018, sendo que nem todas exercem funções de docência em tempo integral nas

respetivas instituições, segundo dados facultados pelos serviços de ambos os IP. Este instrumento de pesquisa foi elaborado na plataforma online “*Google Forms*” e divulgado às pessoas inquiridas pelos diretores das escolas ou pelos coordenadores de curso a que pertencem. Foi assegurado que as respostas seriam tratadas de forma a salvaguardar o anonimato das pessoas inquiridas.

3.2. *Análise dos resultados do inquérito por questionário*

3.2.1 *Caraterização da amostra*

Decorrido o período definido para a participação no inquérito, obteve-se 86 respostas ao questionário, distribuídas equitativamente entre sexos, com 43 respostas de homens e igual número de respostas de mulheres.

Relativamente à estratificação etária dos respondentes, que se transpõe na tabela 2, destacando-se as classes que se situam nos intervalos de idades entre os 51 e os 66 anos (32,6%) e entre 41 e 50 anos (31,4%).

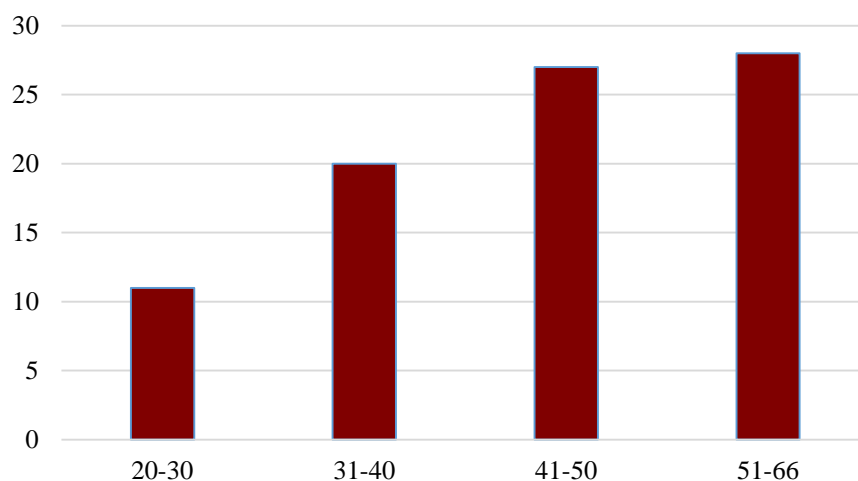


Figura 1 - Idade dos/as respondentes

Quando correlacionado o sexo com o número de respostas, pode concluir-se que nos dois intervalos de idades mais jovens, as mulheres responderam mais do que os homens, cenário que não se confirma nos dois intervalos de tempo com idade mais avançada.

Do total de pessoas inquiridas, 55,8% (48) das respostas são originárias do IP de Viana do Castelo e 44,2% (38) do IP de Leiria. Quando dividido por sexo, observamos os resultados constantes da Figura 2, em que das respostas provenientes do IPVC, 25 foram dadas por homens e 23 foram dadas por mulheres; no IPL, 18 foram dadas por homens e 20 por mulheres.

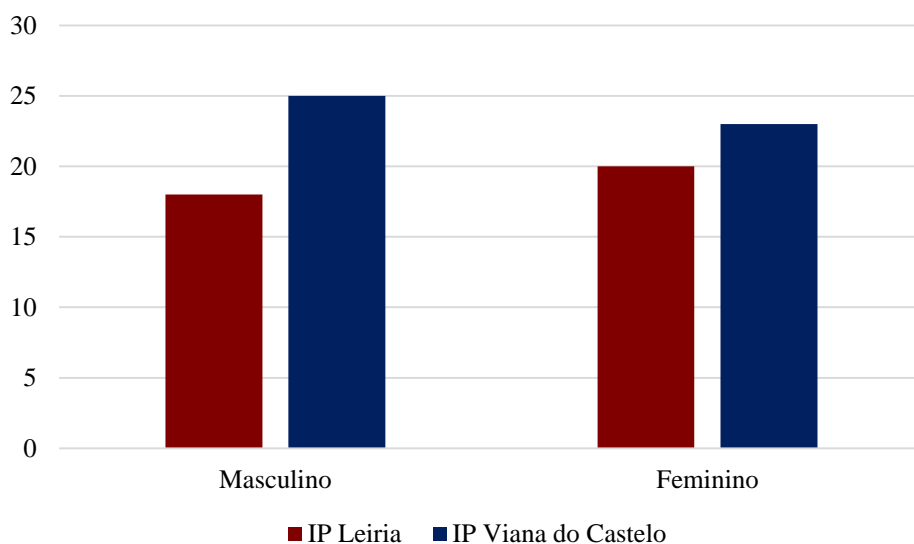


Figura 2 - Distribuição das respostas por IP e por sexo

A nível de antiguidade, a média de anos na carreira em Viana do Castelo é de 18,17 e em Leiria é de 9,95., com as mulheres a terem em média uma carreira de 13,26 anos e os homens 15,81 anos.

Para estratificar por categoria profissionais, foram definidas cinco categorias (tal como se pode verificar no questionário – Anexo 2; pergunta 4), sendo que a sua distribuição consta do quadro 2.

Quadro 2 - Distribuição das respostas por categoria profissional e sexo

Categoria	M	%	F	%	M/F	%
Professor/a Coordenador/a Principal	3	7,0%	4	9,3%	7	8,1%
Professor/a Coordenador/a com agregação	2	4,7%	4	9,3%	6	7,0%
Professor/a Coordenador/a sem agregação	7	16,3%	6	14,0%	13	15,1%
Professor/a Adjunto/a	23	53,5%	18	41,9%	41	47,7%
Assistente	8	18,6%	11	25,6%	19	22,1%

Foram ainda identificadas dez áreas de ensino entre os dois IP e os/as respondentes distribuem-se da seguinte forma: Artes e Design (sete respondentes dos quais cinco mulheres), Ciências Empresariais e Jurídicas (12 respondentes, 50% mulheres), Educação (seis respondentes, todas mulheres), Ciências Sociais (cinco respondentes, sendo 3 mulheres), Engenharia (19 respondentes, com as mulheres a representarem cinco respostas), Ciências e Tecnologias (sete respostas, três de mulheres), Desporto (sete respondentes, dos quais duas mulheres), Saúde (13 respostas, sendo 7 do sexo feminino mulheres), Turismo (seis respondentes, 50% mulheres) e Veterinária (4 respostas, todas de mulheres).

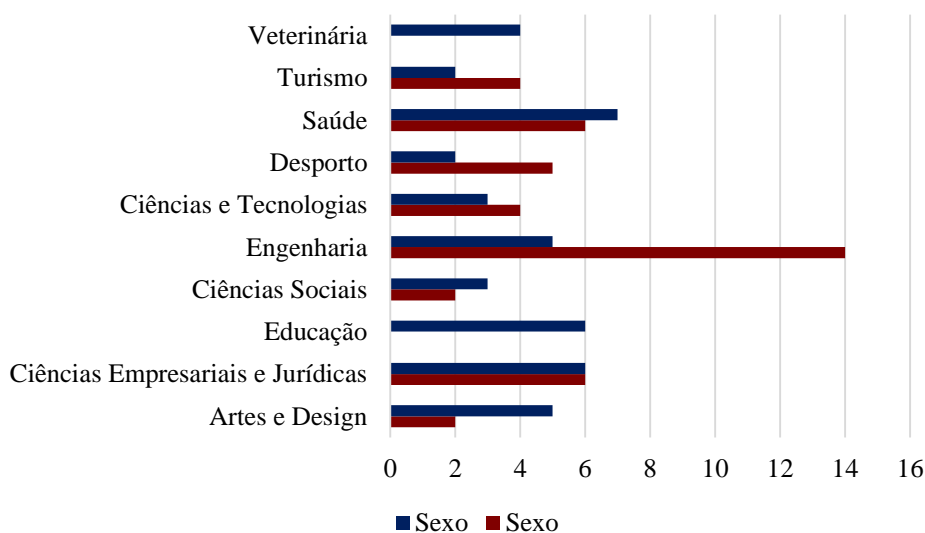


Figura 3 - Distribuição das respostas por área de docência e por sexo

3.2.2 Identificação das características de liderança

De entre 26 características de liderança, foi solicitado que os respondentes identificassem aquelas que maioritariamente são associadas ao sexo masculino e feminino, cujo resultado se transpõe no Quadro 3.

Quadro 3 - Distribuição das respostas para a identificação de características da liderança

Caraterísticas	M	F
Solidariedade	61,6%	79,1%
Racionalidade na Decisão	87,2%	50,0%
Objetividade na Avaliação e no Reconhecimento	79,1%	70,9%
Pacificadora	58,1%	70,9%
Propensão ao Sucesso Coletivo	53,5%	82,6%
Ser "exemplo"	65,1%	69,8%
Propensão ao Sucesso Individual	79,1%	44,2%
Emotividade	30,2%	91,9%
Resolução de Problemas	87,2%	64,0%
Atenção às necessidades	60,5%	81,4%
Foco e clarificação nos objetivos	84,9%	67,4%
Foco na Ética	53,5%	82,6%
Passividade em situações críticas	77,9%	51,2%
Assertividade	81,4%	59,3%
Capacidade de reconhecimento e recompensa	70,9%	79,1%
Traçar estratégias para atingir objetivos	86,0%	66,3%
Valorização da hierarquia	80,2%	51,2%
Sentido competitivo	79,1%	61,6%
Confiança nas pessoas que lidera	72,1%	79,1%
Orientação para o poder	87,2%	43,0%
Aceitação de opiniões	58,1%	75,6%
Indicação clara das tarefas	73,3%	73,3%
Delegar tarefas	64,0%	75,6%
Valorar a comunicação	66,3%	81,4%
Orientação pessoal	64,0%	81,4%
Incentivo ao pensamento	77,9%	75,6%

As seis caraterísticas mais associadas ao sexo feminino são: a propensão para o sucesso coletivo, a emotividade, a atenção às necessidades das pessoas que lidera, foco nas questões éticas e implicações éticas das decisões, valorização da comunicação (disponibilidade para dialogar e ouvir as pessoas que lidera) e a orientação interpessoal (valoriza as boas relações com as pessoas que lidera). Por sua vez, as mais associadas ao sexo masculino foram: a racionalidade na tomada de decisão, capacidade analítica e orientação para a resolução de problemas, foco nos objetivos e na clarificação dos mesmos, assertividade, capacidade de traçar estratégias para atingir os objetivos

estabelecidos e orientação para o poder. A partir da análise dos dados, é possível afirmar que as características mais associadas aos homens são das menos associadas às mulheres, e vice-versa.

3.2.3 Sexo da chefia mais próxima e características a si associadas

Em Leiria, 22 pessoas responderam que a sua chefia direta é do sexo masculino (57,9%) e 16 (42,1%) do sexo feminino. Já em Viana, 23 (47,9%) das chefias diretas dos respondentes são homens e, 25 (52,1%) são mulheres.

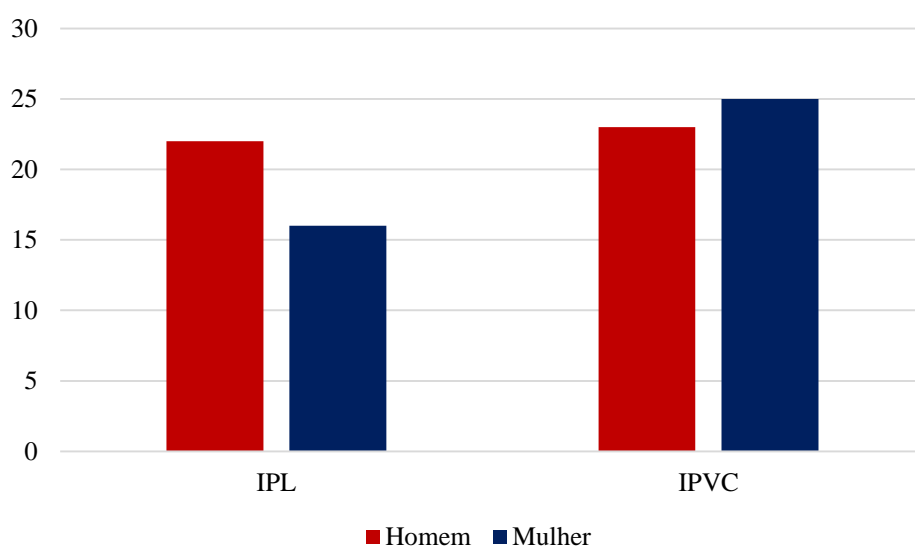


Figura 4 - Distribuição das respostas - Sexo da chefia mais próxima

Quando a chefia mais próxima é do sexo feminino, os inquiridos/as identificaram como mais frequentes as seguintes características (em número absoluto de respostas): solidariedade (24 respostas), preocupação com a harmonia nas relações laborais (22 respostas), com um papel de pacificadoras (22 respostas), mais propensas ao sucesso coletivo (22 respostas), caracterizam-se também pela emotividade (21 respostas), têm confiança nas pessoas que lideram (21 respostas) e têm a capacidade de delegar tarefas e/ou responsabilidades (21 respostas).

Quanto se refere às chefias diretas do sexo masculinos, verificam-se o seguinte número de respostas absolutas para as características identificadas como mais frequentes:

foco nos objetivos e na clarificação dos mesmo (20 respostas), racionalidade nas tomadas de decisão (19 respostas), capacidade analítica e orientação para a resolução de problemas (18 respostas), propensão para o sucesso coletivo (18 respostas), objetividade na avaliação e reconhecimento das pessoas que lidera (18 respostas) e, por fim, com 17 respostas cada, a preocupação em serem tidos como exemplos por quem lideram e a capacidade de delinear estratégias que resultem no cumprimento dos objetivos propostos.

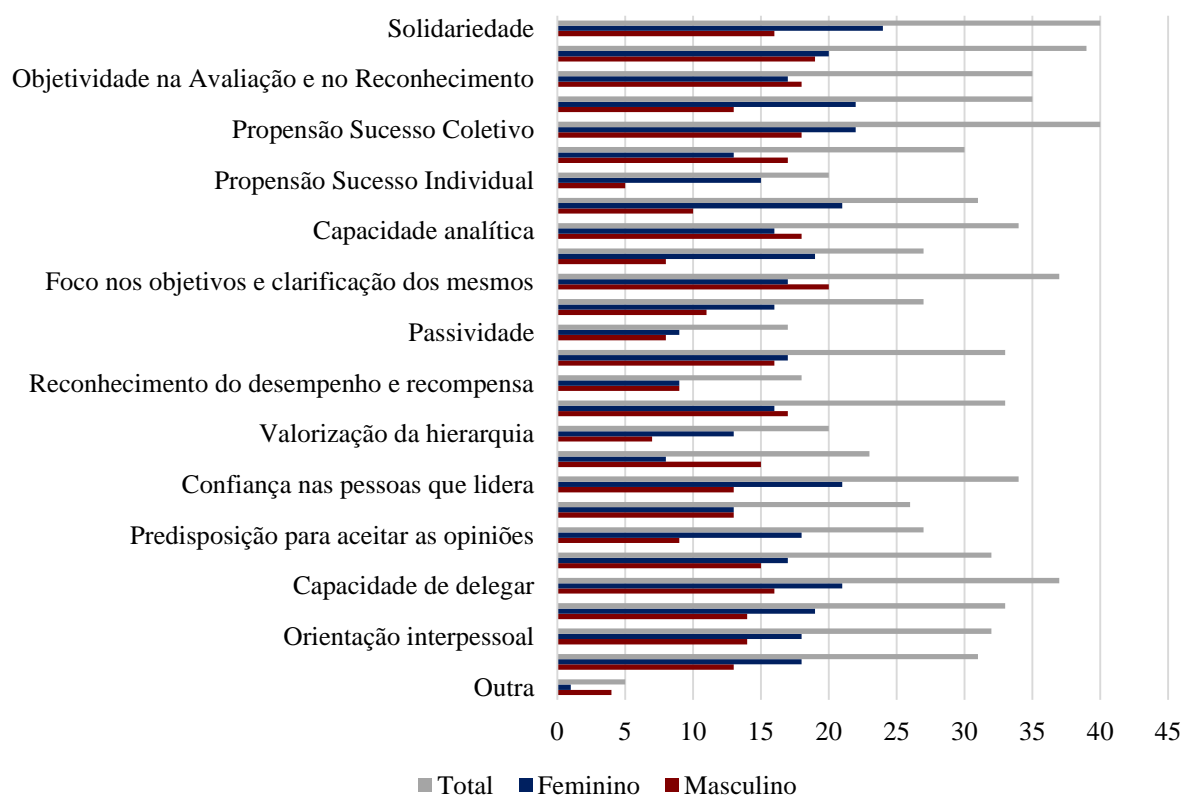


Figura 5 - Características associadas à chefia mais próxima em função do sexo

3.2.4 Exercício de funções de gestão e autoavaliação enquanto líderes

A análise das respostas obtidas, 37 dos/as respondentes enquadram-se nos indivíduos que exercem ou já exerceram funções de gestão, sendo que os 49 remanescentes responderam negativamente.

Das 37 pessoas que respondeu afirmativamente, 20 são homens e 13 são mulheres. Os respondentes que nunca exerceram funções de gestão, 23 são do sexo masculino e 26 do sexo feminino.

Considerando as respostas das mulheres que já haviam desempenhado funções de gestão, estas reveem em si próprias as seguintes características de liderança: confiança nas pessoas que lideram (70,6%), atenção às necessidades das pessoas que lideram (70,6%), solidariedade (64,7%), propensão para o sucesso coletivo (64,7%), capacidade de reconhecer um bom desempenho e recompensa-lo (64,7%), valorização da comunicação e disponibilidade para dialogar e ouvir (64,7%). Já nos homens que também já desempenharam funções de gestão, estes identificam maioritariamente as seguintes: foco nos objetivos e na clarificação dos mesmos (65,0%), foco nas questões éticas e nas implicações éticas das suas decisões (65,5%), preocupação em ser um “exemplo” para as pessoas que lidera (65,0%), preocupação com a harmonia nas relações de trabalho (60,0%), racionalidade nas tomadas de decisão (55,0%), capacidade analítica e orientação para a resolução de problemas (55,0%), capacidade de definir estratégias para atingir os objetivos estabelecidos (55,0%), incentivo ao pensamento criativo e inovador (55,0%).

Os percentuais referidos foram calculados considerando o número de respostas em cada uma das características, distinta por sexo do respondente, face à indexação do total dos indivíduos que desempenharam cargos de gestão do sexo correspondente.

Quadro 4 - Características de liderança identificadas por indivíduos que já desempenharam cargos de gestão

Caraterística	Masculino	Feminino
Solidariedade	45,0%	64,7%
Racionalidade na tomada de decisão	55,0%	58,8%
Objetividade na avaliação e no reconhecimento das pessoas	50,0%	47,1%
Preocupação com a harmonia nas relações de trabalho (pacificadora)	60,0%	58,8%

Propensão ao sucesso coletivo	70,0%	64,7%
Preocupação em ser "exemplo" para as pessoas que lidera	65,0%	58,8%
Caraterística (cont.)	Masculino	Feminino
Propensão ao sucesso individual	15,0%	5,9%
Emotividade	25,0%	47,1%
Capacidade analítica e orientação para a resolução de problemas	55,0%	58,8%
Atenção às necessidades das pessoas que lidera	50,0%	70,6%
Foco nos objetivos e clarificação dos mesmos	65,0%	47,1%
Foco nas questões éticas e implicações éticas das decisões	65,0%	52,9%
Passividade em situações críticas	20,0%	17,6%
Assertividade	40,0%	47,1%
Capacidade de reconhecer um bom desempenho e recompensá-lo	50,0%	64,7%
Capacidade de traçar estratégias para atingir objetivos estabelecidos	55,0%	41,2%
Valorização da hierarquia	30,0%	11,8%
Sentido competitivo	35,0%	17,6%
Confiança nas pessoas que lidera	50,0%	70,6%
Orientação para o poder	25,0%	11,8%
Predisposição para aceitar as opiniões das pessoas que lidera	45,0%	52,9%
Indicação clara das tarefas a executar	40,0%	47,1%
Capacidade de delegar tarefas/responsabilidades	40,0%	47,1%
Valorização da comunicação (disponibilidade para dialogar e ouvir)	45,0%	64,7%
Orientação interpessoal (valoriza as boas relações entre as pessoas)	50,0%	52,9%
Incentivo ao pensamento criativo e Inovador	55,0%	35,3%

Os respondentes foram ainda solicitados a opinar sobre o que, na sua opinião, justifica a diferença de perfil de liderança em função do sexo do indivíduo que exerce essa função. De entre as opções disponibilizadas para resposta, opção “questões culturais” foi a mais referida como fator de diferenciação acentuada entre homens e mulheres em posições de liderança, com 62 respostas (51,6% mulheres e 48,4% homens), seguindo-se as “dificuldades de articulação entre trabalho e família” com 54 respostas (57,4% mulheres e 42,6% homens), os “traços de personalidade” com 23 respostas (43,5% mulheres e 56,5% homens) e, finalmente, as “competências menos desenvolvidas” com 13 respostas (15,4% mulheres e 84,6% homens). Um respondente escolheu a opção “outra(s)”, não especificando.

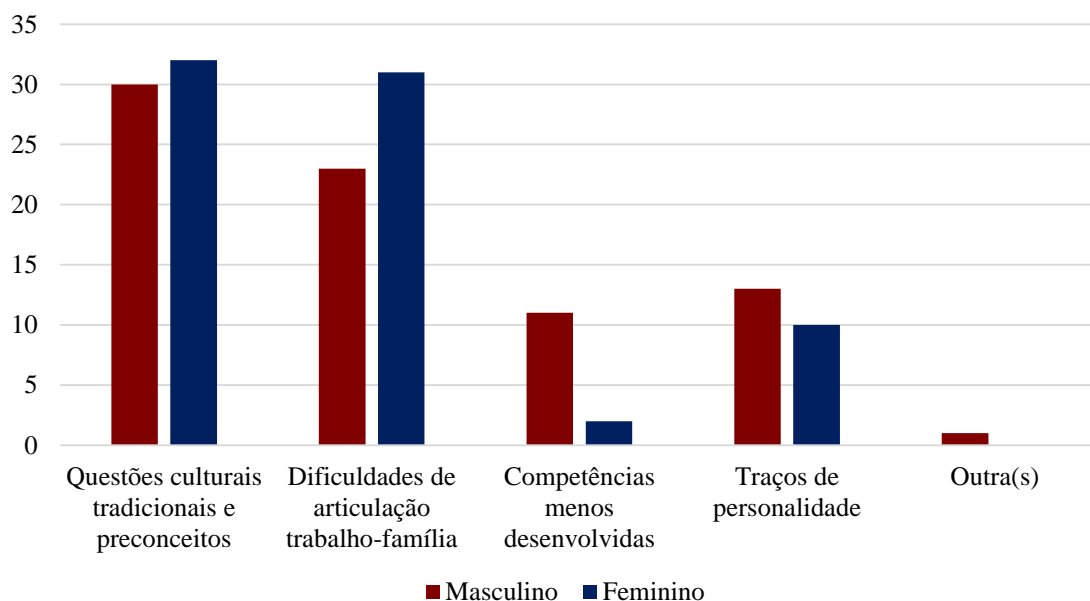


Figura 6 - Identificação do motivo para a diferença de liderança em face do sexo

Solicitou-se ainda aos respondentes que se pronunciassem sobre quais os aspetos que identificariam como característicos de numa liderança eficaz, reportando-se as seguintes respostas mais ocorridas: objetividade (72; 51,4% mulheres e 48,6% homens), inovação e criatividade (69 respostas; 53,6% mulheres e 46,4% homens), foco nos objetivos (65 respostas; 58,5% mulheres e 41,5% homens), dinamismo (64 respostas; 48,4% mulheres e 51,6% homens); racionalidade (62 respostas; 50,0% mulheres e 50,0% homens), foco nas pessoas (55 respostas; 56,4% mulheres e 43,6% homens) e propensão para o coletivo (53 respostas; 54,7% mulheres e 45,3% homens).

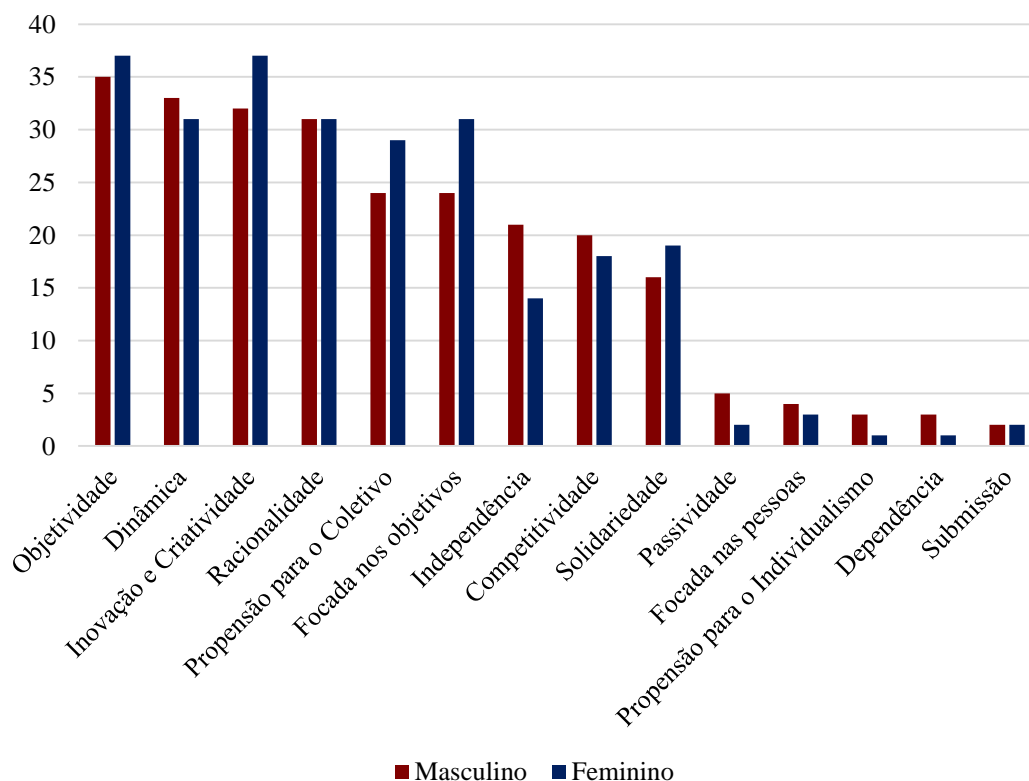


Figura 7 - Características identificadas com a liderança eficaz

3.2.5 Relevância da paridade e observação sobre diplomas legais que a enquadram

Relativamente à questão da paridade entre sexos e a relevância de abordar a recente Lei da Paridade que estabelece um limiar mínimo de 40% de mulheres e de homens nos cargos e órgãos de decisão política e administração pública, considerou-se formular as seguintes duas questões.

Primeiro, se consideravam relevante que se verifique uma paridade entre homens e mulheres na Direção dos IP, sendo os resultados os que constam da figura

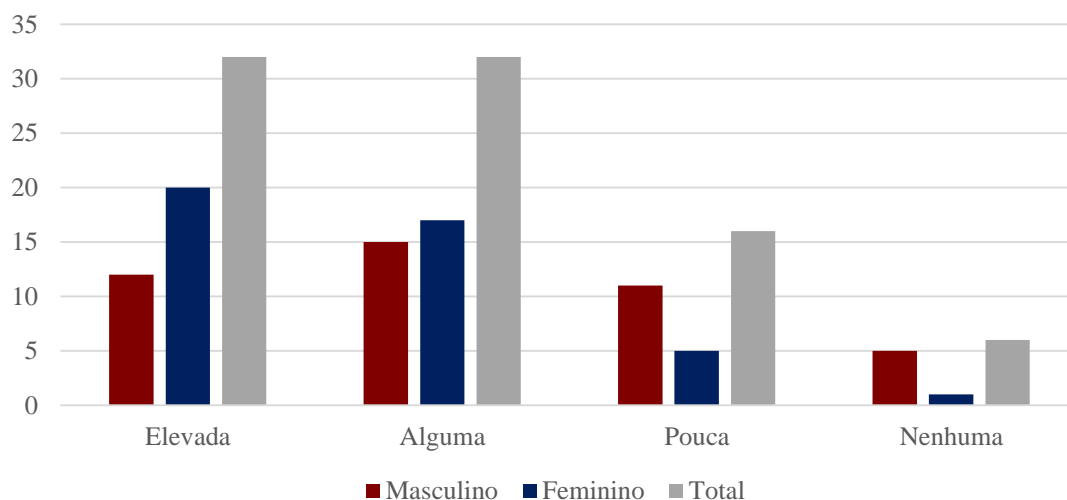


Figura 8 - Relevância da existência de paridade nos órgãos dos IP

A segunda questão colocada foi para que os/as docentes classificassem entre “adequada e há muito aguardada”, “adequada e oportuna de momento” e “não é adequada”, as Leis da Paridade e da Representação Equilibrada. As respostas apuradas revelam que 23 indivíduos consideram como “adequada e há muito aguardada”, sendo que destes 15,1% foram mulheres e 11,6% homens; registam-se 47 respostas para a opção “adequada e oportuna de momento”, com 30,2% das respostas a serem de pessoas do sexo feminino e 24,4% do sexo masculino e 16 respondentes consideram que “não é adequada”, dos quais 4,7% foram mulheres e 14,0% foram homens.

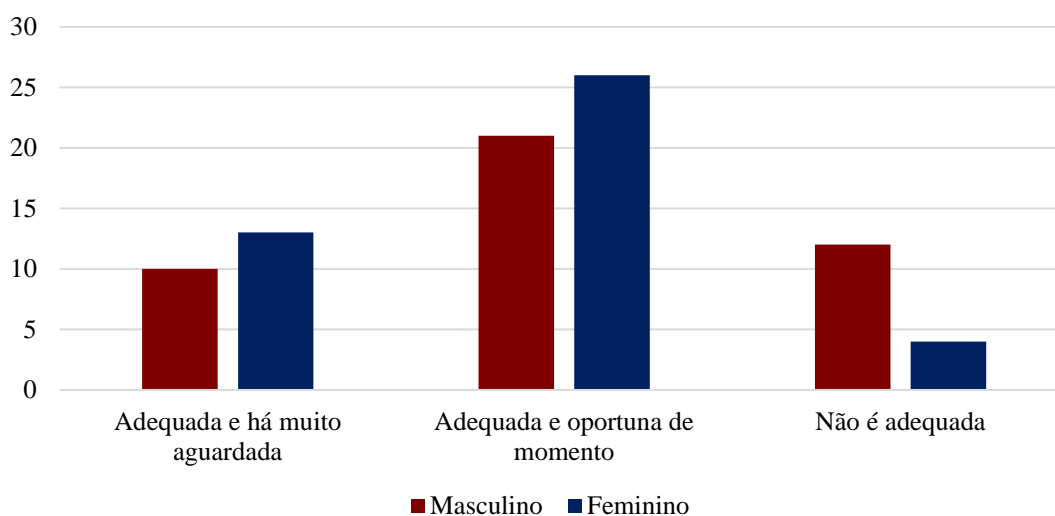


Figura 9 - Opinião sobre a leis da paridade e da representação equilibrada

4. Conclusões

A presente dissertação teve como objetivo estudar as características associadas ao desempenho de funções de liderança, interligando essa análise com os estereótipos e preconceções do desempenho dessas funções com base no sexo, em particular as diferenças existentes entre o sexo masculino e o sexo feminino. Neste sentido, pretendeu-se avaliar a possível existência de diferenças de liderança entre homens e mulheres, no âmbito do ensino superior português, mais concretamente no subsistema politécnico e em duas das suas instituições.

O que se pretende aferir é quais das características, associadas a uma liderança transformacional e transacional, os homens e as mulheres inquiridos/as atribuem a cada sexo. Da mesma forma, constatar qual dos sexos (de entre os indivíduos inquiridos) já desempenhou mais funções de gestão, averiguando, na generalidade, quais as características de liderança que mais destacam, quando se trata de uma autoavaliação, e percebendo se as medidas legais que entraram recentemente em vigor são ou não percecionadas como adequadas. O propósito é tentar perceber se existem diferenças ou semelhanças nas perspetivas dos homens e das mulheres, para que se pudesse aferir quais as principais causas/motivos para a reduzida representatividade feminina em lugares de topo e de liderança.

Como forma de atingir os objetivos propostos, optou-se por focalizar o estudo em dois institutos politécnicos nacionais, um no norte e outro no centro de Portugal, com dimensões diferentes, nomeadamente ao nível do seu corpo docente e discente.

O estudo baseou-se na aplicação de um inquérito por questionário construído especificamente para auscultar a população alvo sobre questões relativas à liderança, as suas características e a existência, ou não, de uma relação e padrão comportamental com

o sexo de quem exerce uma posição de hierarquia superior. Este instrumento foi aplicado a toda a população docente de ambas as academias.

Não obstante o diminuto grau de participação verificado no questionário suprarreferido, é possível retirar conclusões que se interligam com os estereótipos socialmente presentes de forma empírica e, cientificamente, nos estudos desenvolvidos sobre esta temática e que se abordam na revisão bibliográfica deste trabalho.

Apesar de ser constatável das respostas apuradas que, quando o/a respondente é convidado/a a que classifique a sua chefia direta, a frequência aponta para características que situam os chefes do sexo feminino dentro dos traços da liderança transformacional, nomeadamente pelo enfoque de frequência de respostas na emotividade, no sucesso coletivo, na ética, na comunicação e na orientação interpessoal. Inversamente, aos líderes do sexo masculino, são identificadas características como a competitividade, a capacidade de resolução de problemas, a capacidade estratégica, características próximas da denominada liderança transacional.

No entanto e também de acordo com o apresentado na revisão literária, um/a líder nunca é exclusivamente transformacional ou transacional, apresentando, geralmente, características de ambas as definições (Eagly e Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly e Johannesen-Schmidt, 2007; Rego e Cunha, 2003; cit. in Duarte et al., 2009). Neste ponto, não é displicente considerar a avaliação efetuada pelos respondentes que afirmaram já ter desempenhados funções de gestão e que entronca na questão sobre o que se considera uma liderança eficaz.

Apesar de não consensualmente, a literatura situa Segundo Eagly et al. (1992), a liderança eficaz como estando associada mormente a características transformacionais, que, por sua vez, são características naturais associadas ao feminino. No entanto, tal

como não existe consenso na literatura sobre essa associação, também este não ocorre nas respostas analisadas, onde é possível relevar entre as mais selecionadas, características como: foco nos objetivos ou a inovação e criatividade, classificadas como traços mais transacionais.

Paralelamente, a amostra de inquiridos aponta as questões culturais como principal causa para o afastamento de cargos de topo e para lugares de tomada de decisão. Identifica-se a agressividade, a competitividade e a individualidade como características intrínsecas ao líder. Considerando estas características, maioritariamente conotadas com o homem e a articulação do trabalho-família/vida pessoal, são citadas como um fator de afastamento das mulheres de cargos de gestão. Esta análise dos dados vai ao encontro da teoria de que as organizações receiam depositar o papel de liderança nas mulheres, por se considerar que o nível de comprometimento e dedicação é comprometido pelas tarefas familiares e/ou pessoais.

Sequencialmente, aborda-se a temática da igualdade de género, algo que está presentemente e por diversos motivos, na agenda política, social, mediática e científica, começando a notar-se o impacto de toda a investigação, artigos, publicações que, de alguma forma, enfatizam o mesmo. A sensibilização e o progresso no Direito para as questões de paridade têm surtido os seus efeitos e isso é também verificável na importância que é dada a essa questão dentro da amostra, em relação à situação em que se aplica. Tendo 32 pessoas classificadas a mesma com importância “Elevada” e outras 32 como “Alguma”.

Finalmente, quanto à Proposta-Lei n.º 116/XIII, de 8 de março de 2018, em vigor desde 1 de janeiro de 2019, a maioria dos inquiridos consideram-na como “adequada e oportuna de momento”, indo de encontro à conjuntura atual, onde as

mulheres apresentam um grau de escolaridade superior ao dos homens, num país onde a percentagem de mulheres na academia e na ciência é a maior da Europa.

Neste contexto, importa referir que este estudo se constituiu como um enorme desafio, uma fonte de conhecimento e um período de aprendizagem. Apesar de já anteriormente existir uma sensibilidade pessoal para as questões da igualdade de género, o estudo académico permitiu alargar os conhecimentos teóricos sobre as questões do género, da liderança e a possível relação entre género e liderança.

Ainda que limitado pelo reduzido grau de participação no estudo, sendo este um trabalho de cariz quantitativo foi aprofundado ainda o conhecimento, teórico e prático, ao nível desta metodologia de investigação.

Referências bibliográficas

- Araújo, E. R. (2003). A Sevícia das Categorias: Breve contribuição para o estudo dos usos e representações do tempo por parte das mulheres académicas, *Sociedade e Cultura* 5, Cadernos do Noroeste, Série Sociologia, Vol. 21 (1-2), pp: 107-140.
- Casaca, S. F. (2005). *Flexibilidade de emprego, novas temporalidades de trabalho e relações de género: a reconfiguração da desigualdade nos novos sectores dos serviços*. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal.
- Casaca, S. F., Kovács, I., Cerdeira, M. C. & Peixoto, J. (2014). *Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa*. Coimbra: Almedina.
- Casaca, S. F. & Lortie, J. (2017). *Handbook on Gender and Organizational Change* (1st ed.). Turin: International Training Centre of the International Labour Organization.
- Demo, P. (1985). *Introdução à Metodologia da Ciência* (2.^a ed). São Paulo: Atlas.
- Dickson, K. E., Crites, S. N. & Lorenz, A. (2015). Nurturing Gender Stereotypes in the Face of Experience: a study of leader gender, leadership style, and satisfaction. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(1), pp: 1-3.
- Duarte, A., D'Oliveira, T., & Gomes, J. (2009). «Imperium femininis»... Uma liderança de sucesso escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1, pp:12-24.
- Eagly, A. H. (2013). *Women as Leaders*. Gender & Work: Challenging Conventional Wisdom (Research Symposium). Boston: Harvard Business School.

- European Commission (2019). *She Figures 2018* [Base de dados], março 2019. Bruxelas: Directorate-General for Research and Innovation. Disponível em: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9540ffa1-4478-11e9-a8ed-01aa75ed71a1/language-en>.
- Favaro, C. (2007), Mulher e Família: um binómio (quase) inseparável. In: Strey, M.N.; Neto J.A.S & Horta, R.L. (org), Família e Género, Porto Alegre: EDIPUCRS. pp: 39-56.
- Fortin, M.-F. (2003). *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização* (3.^a ed.). Loures: Lusociência.
- Gomes, J. & Moller, M. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*; 4 (XXVIII), pp: 683-697.
- Hill, C., Miller, K., Benson, K. & Handley, G. (2016). *Barriers and Bias, The Status of Women in Leadership* (1.^a ed). Washington: AAUW.
- Nogueira, C., Pinto, T., Vieira, C., Silva, I., Silva, M. J., Silva, P., Tavares, T.-C.& Prazeres, V. (2015). *Guião de educação género e cidadania: 3º ciclo do ensino básico*. Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (2.^a ed.). Lisboa
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership, Theory and Practice* (6.^a ed.). EUA: SAGE
- Oliveira, C. S.; Villas-Boas, S.(2012). Igualdade de Género na Universidade da Beira Interior. Universidade da Beira Interior. 25, pp: 119-136.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (1.^a ed). Lisboa: Gradiva. Trajetos.

Rafnsdóttir, G. L., & Heijstra, T. (2011). Balancing Work-family Life in Academia: The Power of Time. *Gender, Work & Organization*. 20, pp: 283-296.

Santos, G. G. (2004). *O género e a carreira académica: uma análise das barreiras organizacionais*. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 10, pp: 241-260.

Santos, G. G. (2010). *Gestão, trabalho e relações sociais de género*. In: Ferreira, Virgínia, *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias (7ª ed.)*. Lisboa: CITE, pp: 100-138.

Outras referências consultadas:

Proposta-Lei n.º 116/XIII, de 8 de março de 2018

Sítios da Internet Consultados:

PORDATA: www.pordata.pt, consultado a dia 10 de Outubro de 2019

Direção-Geral Estatísticas da Educação e Ciência: <http://www.dgeec.mec.pt/np4/home>, consultado a dia 10 de Outubro de 2019

Anexos

Anexo1

Quadro - Características do líder transformacional

<u>Dimensões</u>	<u>Descrição e comportamentos associados</u>
Carisma/ Influência idealizada	Demonstração de qualidades que motivam o respeito e orgulho nos liderados pelo trabalho conjunto; suscita confiança e identificação; comunica valores, objetivos e a importância da missão da organização
Liderança/Motivação Inspiracional	Comunica uma visão apelativa; usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores; atua como modelo de comportamento instila otimismo em relação aos objetivos futuros.
Estimulação intelectual	Examina novas perspectivas para resolver problemas e completar tarefas; estimula a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação; fomenta o pensamento inovador/criativo.
Consideração individualizada	Atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, treina-os, encoraja-os, tenta desenvolver o seu potencial, dá-lhes feedback e delega-lhes responsabilidades.

Fonte: Gomes et al., 2009 (Adaptado de Cunha et al. e Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Egen (2003)).

Quadro - Características do líder transacional

<u>Dimensões</u>	<u>Descrição e comportamentos associados</u>
Recompensa contingente	Providencia recompensas para a performance positiva dos liderados; clarifica o que deve ser feito para o esforço ser recompensado.
Gestão por exceção ativa	Foco nos erros e falhas na obtenção dos objetivos, adotando ações corretivas quando não alcançam os padrões estabelecidos.
Gestão por exceção passiva	Aguarda que os problemas ocorram para que, então, sejam tomadas ações corretivas.
Liderança <i>laissez-faire</i>	O líder praticamente abstém-se de tentar influenciar os subordinados, revelando frequente absentismo e ausência de envolvimento durante momentos críticos.

Fonte: Gomes et al., 2009 (Adaptado de Cunha et al. e Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Egen (2003)).

Anexo 2

Questionário aplicado no Estudo

Questões	Opções de resposta
1. Idade	a. 20-30; b. 31-40; c. 41-50; d. 51-66
2. Sexo	a. Feminino; b. Masculino
3. Instituto a que pertence	a. Instituto Politécnico de Leiria; b. Instituto Politécnico de Viana do Castelo
4. Categoria Profissional	a. Professor/a Coordenador/a Principal; b. Professor/a Coordenador/a com agregação; c. Professor/a Coordenador/a sem agregação; d. Professor/a Adjunto/a; e. Assistente
5. Área que leciona	a. Artes e Design; b. Ciências Empresariais e Jurídicas; c. Educação; d. Ciências Sociais; e. Engenharia; f. Ciências e Tecnologias; g. Desporto; h. Saúde; i. Turismo; j. Veterinária
6. Na tabela abaixo, selecione as características que tende a associar a um líder homem e a uma líder mulher (ou a ambos):	<ul style="list-style-type: none"> a. Solidariedade b. Racionalidade nas tomadas de decisão c. Objetividade na avaliação e reconhecimento das pessoas que lidera d. Preocupação com a harmonia nas relações de trabalho (pacificador/a) e. Propensão para o sucesso coletivo f. Preocupação em ser “exemplo” para as pessoas que lidera g. Propensão para o sucesso individual h. Emotividade i. Capacidade analítica e orientação para a resolução de problemas j. Atenção às necessidades das pessoas que lidera (Ex: desenvolvimento) k. Foco nos objetivos e na clarificação dos mesmos l. Foco nas questões éticas e implicações éticas das decisões m. Passividade em situações críticas n. Assertividade o. Capacidade de reconhecer um bom desempenho e recompensá-lo p. Capacidade de traçar estratégias para atingir os objetivos estabelecidos q. Valorização da hierarquia r. Sentido competitivo s. Confiança nas pessoas que lidera t. Orientação para o poder u. Predisposição para aceitar as opiniões das pessoas que lidera Indicação clara das tarefas a executar v. Capacidade de delegar tarefas/responsabilidades w. Valorização da comunicação (disponibilidade para dialogar e ouvir as pessoas que lidera) x. Orientação interpessoal (valoriza as boas relações entre as pessoas que lidera) y. Incentivo ao pensamento criativo e inovado
7. Encontra alguma das características enumeradas no Presidente do IP onde trabalha? Quais? (Selecionar todas as que se aplicarem)	<ul style="list-style-type: none"> a. Solidariedade b. Racionalidade nas tomadas de decisão c. Objetividade na avaliação e reconhecimento das pessoas que lidera d. Preocupação com a harmonia nas relações de trabalho (pacificador/a) e. Propensão para o sucesso coletivo f. Preocupação em ser "exemplo" para as pessoas que lidera g. Propensão para o sucesso individual h. Emotividade i. Capacidade analítica e orientação para a resolução de problemas j. Atenção às necessidades das pessoas que lidera (Ex: desenvolvimento) k. Foco nos objetivos e na clarificação dos mesmos l. Foco nas questões éticas e implicações éticas das decisões m. Passividade em situações críticas n. Assertividade o. Capacidade de reconhecer um bom desempenho e recompensá-lo p. Capacidade de traçar estratégias para atingir os objetivos estabelecidos q. Valorização da hierarquia r. Sentido competitivo s. Confiança nas pessoas que lidera t. Orientação para o poder u. Predisposição para aceitar as opiniões das pessoas que lidera Indicação clara das tarefas a executar v. Capacidade de delegar tarefas/responsabilidades w. Valorização da comunicação (disponibilidade para dialogar e ouvir as pessoas que lidera) x. Orientação interpessoal (valoriza as boas relações entre as pessoas que lidera) y. Incentivo ao pensamento criativo e inovador z. Outra

7.1 Se respondeu "outra" na pergunta anterior, indique qual.	(resposta aberta)
8. A pessoa que considera como chefia mais próxima é:	a. Homem b. Mulher
9. Que características lhe reconhece?	a. Solidariedade b. Racionalidade nas tomadas de decisão c. Objetividade na avaliação e reconhecimento das pessoas que lidera d. Preocupação com a harmonia nas relações de trabalho (pacificador/a) e. Propensão para o sucesso coletivo f. Preocupação em ser "exemplo" para as pessoas que lidera g. Propensão para o sucesso individual h. Emotividade i. Capacidade analítica e orientação para a resolução de problemas j. Atenção às necessidades das pessoas que lidera (Ex: desenvolvimento) k. Foco nos objetivos e na clarificação dos mesmos l. Foco nas questões éticas e implicações éticas das decisões m. Passividade em situações críticas n. Assertividade o. Capacidade de reconhecer um bom desempenho e recompensá-lo p. Capacidade de traçar estratégias para atingir os objetivos estabelecidos q. Valorização da hierarquia r. Sentido competitivo s. Confiança nas pessoas que lidera t. Orientação para o poder u. Predisposição para aceitar as opiniões das pessoas que lidera v. Indicação clara das tarefas a executar w. Capacidade de delegar tarefas/responsabilidades x. Valorização da comunicação (disponibilidade para dialogar e ouvir as pessoas que lidera) y. Orientação interpessoal (valoriza as boas relações entre as pessoas que lidera) z. Incentivo ao pensamento criativo e inovador aa. Outra.
9.1. Se respondeu "outra" na pergunta anterior, indique qual.	(Resposta aberta)
10. Há quantos anos trabalha nesta instituição?	(Resposta aberta)
11. Já exerceu funções de gestão?	a. Sim b. Não
11.1. Se sim, quais?	(Resposta aberta)
11.2. Se sim, em que características se revê enquanto líder? (selecionar todas as que se apliquem)	a. Solidariedade b. Racionalidade nas tomadas de decisão c. Objetividade na avaliação e reconhecimento das pessoas que lidera d. Preocupação com a harmonia nas relações de trabalho (pacificador/a) e. Propensão para o sucesso coletivo f. Preocupação em ser "exemplo" para as pessoas que lidera g. Propensão para o sucesso individual h. Emotividade i. Capacidade analítica e orientação para a resolução de problemas j. Atenção às necessidades das pessoas que lidera (Ex: desenvolvimento) k. Foco nos objetivos e na clarificação dos mesmos l. Foco nas questões éticas e implicações éticas das decisões m. Passividade em situações críticas n. Assertividade o. Capacidade de reconhecer um bom desempenho e recompensá-lo p. Capacidade de traçar estratégias para atingir os objetivos estabelecidos q. Valorização da hierarquia r. Sentido competitivo s. Confiança nas pessoas que lidera t. Orientação para o poder u. Predisposição para aceitar as opiniões das pessoas que lidera v. Indicação clara das tarefas a executar w. Capacidade de delegar tarefas/responsabilidades x. Valorização da comunicação (disponibilidade para dialogar e ouvir as pessoas que

	lidera) y. Orientação interpessoal (valoriza as boas relações entre as pessoas que lidera) z. Incentivo ao pensamento criativo e inovador aa. Outra
11.3. Se escolheu "outra" na pergunta anterior, indique qual.	<i>(Resposta aberta)</i>
12. Para si, qual é a relevância da paridade entre mulheres e homens na Direção do IP?	a. Elevada b. Alguma c. Pouca d. Nenhuma
13. Das características abaixo, quais as que associa a uma liderança eficaz? (selecionar todas as que se apliquem)	a. Solidariedade b. Racionalidade c. Objetividade d. Propensão para o coletivo e. Propensão para o individualismo f. Emotividade g. Focada nas pessoas h. Focada nos objetivos i. Passividade j. Dependência k. Independência l. Competitividade m. Dinâmica n. Submissão o. Inovação e Criatividade p. Outra
13.1 Se selecionou "outra" na questão anterior, indique qual.	<i>(Resposta aberta)</i>
14. Considera que a legislação recentemente aprovada no Conselho de Ministros e que pretende impulsionar o equilíbrio entre homens e mulheres nos cargos de tomada de decisão/poder, das instituições do Ensino Superior, é:	a. Adequada e há muito aguardada b. Adequada e oportuna de momento c. Não é adequada
14.1. Caso não considere adequada, justifique, por favor, a sua resposta.	<i>(Resposta aberta)</i>
15. O número de homens a liderar organizações (privadas e públicas) é muito superior ao número de mulheres. Escolha, dos fatores abaixo, dois que, para si, justifiquem esta realidade:	a. Questões culturais tradicionais e preconceitos b. Dificuldades de articulação trabalho-família c. Competências menos desenvolvidas d. Traços de personalidade (menor ambição e confiança para funções de liderança) e. Outra(s)
15.1. Caso tenha escolhido "outra(s)" na questão anterior, qual(ais)?	<i>(Resposta aberta)</i>

Fonte: autoria própria