

## *A liderança no género feminino*

 *Célia Maria Afonso de Sousa*

2200648@iscap.ipp.pt

<https://orcid.org/0009-0009-5447-2322>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

### **Resumo**

Vivemos numa sociedade onde a mulher já ocupa, procura e ambiciona lugares de liderança e promove aquilo a que chamamos igualdade de género.

A futura líder não se irá reger pelo poder do cargo, mas sim pelo impacto que a sua gestão terá nas pessoas que lidera. Não nos esqueçamos que as organizações não estão preparadas para esta mudança. Assim este é um dos motivos principais, para que as atuais líderes femininas procurem com maior regularidade, organizações disponíveis para acolher e promover a flexibilidade, a igualdade salarial e de benefícios, a inclusão e tantas outras questões que há muito são motivo de luta.

Este artigo, mostra que nos direcionamos para um mundo de mudança, onde a mulher assume um papel de líder diferenciador e onde o objetivo é promover o bem-estar organizacional entre as pessoas. A mulher procura uma carreira profissional assente em novas oportunidades e assume que os seus superiores são os principais responsáveis por esse crescimento profissional, embora muitas vezes não se sintam protegidas, acompanhadas e impulsionadas por eles.

Um mundo diferente onde a liderança se adapta à realidade atual.

**Palavras-chave:** inclusão, igualdade, equidade, líder, flexibilidade, worklife balance

### **Abstract**

We live in a society where women already occupy, seek and aspire to leadership positions and promote what we call gender equality.

The future leader will not be governed by the power of the position, but by the impact that her management will have on the people she leads. Let's not forget that organizations are not prepared for this change. So, this is one of the main reasons why the current female leaders seek more regularly organizations available to welcome and promote flexibility, equal pay and benefits, inclusion and so many other issues that have long been a cause for struggle.

This article shows that we are heading towards a world of change, where women assume a role of differentiating leader and where the goal is to promote organizational well-being among people. Women seek a professional career based on new opportunities and assume that their superiors are primarily responsible

for this professional growth, although they often do not feel protected, accompanied and driven by them.

A different world where leadership adapts to the current reality.

**Keywords:** inclusion, equality, equity, leader, flexibility, worklife balance

## A mulher líder

Um líder deve ser emblemático, um exemplo, alguém que humanamente se permita errar e que deixe a sua pegada por ter estado e não por ter partido.

De acordo com o relatório feito pela *McKinsey & Company: Women in the Workplace 2022*, as mulheres são cada vez mais adeptas da mudança e as organizações estão mais vulneráveis na perda destas profissionais. O desafio imposto a estas organizações é enorme e a capacidade de reter as mulheres que procuram promover estes direitos (igualdade de benefícios, direitos salariais, flexibilidade, igualdade de género, equidade e inclusão), é um problema constante e atualmente em resolução.

Existe uma diferença significativa entre o número de homens a ascender a líderes, quando comparados com as mulheres de diferentes raças. Este relatório indica que em cada 100 homens só ascendem a líderes 87 mulheres de raça branca e 82 mulheres de raça negra, *McKinsey & Company, 2022*

Na minha opinião se a ascensão tardia das mulheres a cargos de liderança já nos leva a um número inferior de líderes femininas, esta perda das atuais líderes pelos motivos apresentados anteriormente é cada vez mais acentuada. Desta forma as organizações não perdem só as atuais líderes como dificilmente terão líderes femininas da próxima geração.

A geração dos futuros líderes tem uma visão de liderança muito assente no bem-estar do ser humano, enquanto trabalhador, em benefícios, qualidade de vida e empatia pelo próximo.

Browne et al. (2022) defendem que nas mulheres mais velhas, a desigualdade de género é mais presente e que isso afeta a sua qualidade em fim de vida. As mulheres mais velhas têm um nível de empobrecimento superior ao dos homens da mesma idade.

Segundo o relatório da *Global Gender gap report 2022*, a paridade de género será exata após 132 anos, número este mais ambicioso que em 2021 que ditava 136 anos até ao seu alcance.

*“For the first time in my career, we’re seeing people leaving and going to companies with a more generous work from home policy. So, I dug into the data, and I realized something about every single person leaving.*

*They were all women.”*

*Women in the Workplace, McKinsey & Company, 2022*

## Rotatividade na liderança feminina

Quando falamos de rotatividade na liderança, falamos em posições de *middle and top management*, o referido relatório feito pela *McKinsey & Company, 2022* diz-nos que as mulheres líderes enfrentam grandes dificuldades colocadas pelos seus colegas hierárquicos e superiores quando a possibilidade é a ascensão de carreira.

As duas grandes questões são: a sua capacidade de liderar enquanto género feminino e a capacidade de gerir dois papéis de extrema importância, o de mãe e o de líder, ainda que muitas vezes as mulheres não sejam ou estejam a ponderar tornar-se mães.

*“I know that most men in the C-suite have a stay-at-home spouse. My CEO, he’s a nice guy. But he doesn’t have kids at home. He’s not thinking about the logistical challenges of having to look after your family.”*

*WHITE WOMAN, SENIOR MANAGER, PHYSICAL DISABILITIE*

*Women in the Workplace , McKinsey & Company, 2022*

No meu ponto de vistas este tema da rotatividade é mais frequente nas mulheres do que nos homens. A mulher debate-se com maior frequência com a questão de estar ou não capacitada para certas funções sejam operacionais ou de gestão e com isso a motivação para procurar novas oportunidades é maior.

Outra grande questão são as expectativas no que respeita a progressão de carreira. A nova geração em início de carreira tem como objetivo muito claro chegar a um cargo de chefia ou um cargo sénior, no prazo máximo de dois anos e as organizações não têm espaço estrutural ou condições para garantir esta ascensão imediata. Antigamente para se ocupar uma posição de liderança ou chefia intermédia o percurso era longo, hoje as gerações em início de carreira projetam uma ascensão rápida e precoce no entender de muitas organizações.

## **A importância da flexibilidade laboral e do trabalho remoto para as mulheres**

“A tendência para acordos de trabalho flexíveis está sendo impulsionada não apenas por avanços técnicos, mas também por mudanças culturais, já que os próprios trabalhadores exigem maior flexibilidade.” De acordo com o relatório EMBO (2019)20: e47435.

As mulheres líderes defendem que o trabalho remoto ou híbrido tem tido grande impacto na contratação dos seus funcionários e que a retenção de talento faz-se notar desde então, contudo não nos podemos esquecer que o desafio para a liderança é muito maior.

As mulheres consideram que muitas vezes a flexibilidade laboral, trabalho remoto ou híbrido faz a diferença na aceitação de uma nova oportunidade.

Se por um lado esta flexibilidade é vista como uma forma de atrair e reter talento mantendo as mulheres mais comprometidas com a organização, por outro, este estudo também partilha que as mulheres sentem que no momento de poderem ascender a cargos de chefia esta barreira entre o físico e o *on-line* pode ser um motivo para não evoluírem tão rapidamente como pretendiam.

Um outro papel de extrema importância para algumas mulheres, é o de mãe. A este nível existem algumas questões que não podem ser premeditadas e que levam a um maior desconforto pessoal e profissional, quando por algum motivo têm de fazer escolhas. Sabemos que o *on-line* permite-lhes trabalhar a partir de casa e assumir simultaneamente estes 2 papeis, contudo não nos podemos esquecer que também é importante o contato com as equipas e com os líderes e que saber dosear esta flexibilidade é chave de ouro para manter a vida pessoal alinhada com a profissional.

Outro tema a ter em consideração na gestão implementada pelas atuais e futuras mulheres líderes é o da inclusão e diversidade trabalhados lado a lado. São temas prioritários que bem implementados permitem às organizações obter um posicionamento organizacional diferenciador e de referência, onde as diferentes

raças, diferentes orientações sexuais e diferentes estilos de vida, permite a estes colaboradores serem quem são onde quer que estejam.

Neste estudo da McKinsey & Company, 2022, as mulheres defendem a inclusão de colaboradores com necessidades especiais e procuram promover estas ações em organizações bem estruturadas onde esse objetivo faça parte da política de responsabilidade social da marca e permita à organização contribuir não só para o crescimento pessoal e profissional destes indivíduos, mas também para uma sociedade mais inclusiva e equilibrada

Na minha opinião esta questão da flexibilidade laboral tem de se ajustar caso a caso embora seja sem dúvida uma medida a manter e a promover. Não só para aumentar a taxa de retenção de talento, mas também para as empresas se tornarem mais competitivas no momento de decisão por parte dos trabalhadores. Se falarmos da opinião das mulheres líderes elas consideram o trabalho híbrido e remoto uma aposta para a retenção de talento e para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O desafio é manter o foco no envolvimento com as pessoas, estando elas em remoto ou presencial. Sabemos que em espaço físico o envolvimento e a partilha são muito maiores, contudo um trabalhador em funções híbridas ou remotas, sendo bem acompanhado e com um constante *feedback* pode até ver o seu rendimento e a sua *performance* serem superiores ao que antigamente tinha, de forma presencial.

## **A importância dos Líderes no desenvolvimento da carreira feminina.**

O que são líderes eficazes?

De acordo com Goleman (2004), líderes verdadeiramente eficazes também são distinguidos por um alto grau de inteligência emocional, que inclui autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidade social.

Grundy e Mazzarella (1989), afirmam que os líderes bem-sucedidos devem estar cientes de que são humanos interagindo com outros humanos em um determinado momento e local.

Estas definições levam-me a acreditar que não existem líderes perfeitos. Um líder vai crescendo e desenvolvendo as suas competências e habilidades em função das suas equipas.

No mundo do trabalho as mulheres nem sempre se sentem compreendidas e acompanhadas e isso acentuou-se com a necessidade crescente que a mulher tem em fazer notar a sua opinião, participando e opinando de forma consistente no meio organizacional envolvente.

Sabemos que as mulheres estão a construir um caminho para a igualdade nas posições de liderança mais seniores e que a base de crescimento para essa projeção profissional, está assente no acompanhamento dos seus líderes.

Com o crescente acesso ao trabalho remoto e/ou híbrido, muitos são os trabalhadores que se queixam de falta de acompanhamento e também as mulheres neste relatório da *McKinsey & Company*, nos falam disso. Dizem que mais de metade das mulheres que participaram neste estudo não se sentem acompanhadas nem compreendidas pela chefia e que desta forma a sua promoção para posições de liderança mais sénior acabam por ficar comprometidas.

Não posso deixar de referir que embora este estudo aponte a falta de acompanhamento dos líderes pelo crescente acesso ao trabalho remoto, a verdade é que grande parte das mulheres não tem capacidade ou coragem para fazer valer as suas opiniões em fóruns presenciais.

Considero que o ponto forte deste tema, seja o de ter a capacidade de manter esta flexibilidade laboral de mãos dadas com a criação de uma relação mais próxima com os líderes de forma a criar laços profissionais que mantenham as organizações certas que as mulheres conseguem alcançar de forma gloriosa as metas já anteriormente alcançadas pelos homens. Até porque não nos podemos esquecer que os atuais líderes estão a trabalhar com 2 ou 3 gerações e à medida que a geração mais recente entra na força de trabalho, o desafio para os líderes não é apenas entender as diferenças entre elas, mas também abraçar as suas diferentes perspetivas e encontrar maneiras de extrair o melhor de todos.

## **Conclusão:**

Vivemos num mundo onde a liderança foi quase sempre um ofício atribuído ao género masculino, não só pela sua capacidade intrínseca de lutar, mas porque antigamente o homem era visto como o ser mais corajoso. Se nos afastarmos dos dias de hoje, as tarefas de maior responsabilidade e de maior esforço, eram atribuídas ao homem, mas atualmente já não é tanto assim e a mulher assume funções tão desgastantes e de difícil gestão quanto o homem.

Existe ainda um longo caminho a percorrer e as mulheres em especial, juntas e unidas pela luta dos direitos da igualdade, da inclusão e da equidade, procuram encontrar um lugar de liderança para se tornarem profissionais de excelência.

O tema igualdade de género é uma constante no nosso dia a dia e deve ser encarado como tantos outros temas, contudo é interessante perceber que as mulheres ousam alcançar este lugar de topo não só pela sua concretização profissional, mas também porque têm como objetivo pessoal, fazer diferente.

Todos os caminhos de mudança são árduos e encarados como difíceis, porém, a desigualdade só assume a sua definição exata se a quisermos encarar assim.

Não acredito numa liderança totalmente feminina, acredito sim que a presença mais acentuada de mulheres em cargos superiores, torne o mundo num local mais equilibrado e dotado de iguais oportunidades para os vários géneros e que essa mudança traga mais solidez e confiança á mulher como líder.

As mulheres não lutam só pela igualdade salarial ou estatuto profissional, lutam também pela independência financeira que estes lugares de liderança lhes permitem obter.

## Referências

- Goleman, D. (2004). *HARVARD BUSINESS REVIEW-MAGAZINE What Makes a Leader?* <http://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader/ar/1>
- Hunter, P. (2019). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO Reports*, *20(1)*, [e47435](https://doi.org/10.1038/s44319-019-0001-1).
- Mozzarella, J. A., & Grundy, T. (n.d.). *Portrait of a Leader*.
- Terms of use and disclaimer*. (2022). [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
- Women in the Workplace 2022*. (n.d.).