

Liderar no Feminino – Os desafios de ser Mulher num mundo de homens

 *Inês Filipa Tiago Da Silva*

2211294@iscap.ipp.pt

<https://orcid.org/0009-0004-3688-7173>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

A ascensão das mulheres a cargos de liderança ainda é, na sua maioria, um assunto tabu. A disparidade entre mulheres ativas e líderes empresariais reflete desafios como expectativas sociais limitadoras e falta de políticas de apoio. A conciliação entre trabalho e família é um grande desafio, com responsabilidades familiares ainda recaídas principalmente sobre as mulheres. Apesar disso, a luta pela igualdade e progressos na carreira continua inabalável e, graças a ela, cada vez mais mulheres são vistas em cargos de liderança. Ter uma líder feminina traz uma abordagem única à organização, promovendo um ambiente inclusivo e resultados organizacionais melhores. A liderança feminina não substitui, mas complementa a masculina, sendo crucial reconhecer e valorizar perspetivas e diferentes capacidades para construir organizações mais inovadoras e equitativas.

Palavras-chave: Liderança, Feminismo, Igualdade de género, Desafios, Conquistas, Estereótipos.

Abstract

The rise of women to leadership positions is still largely a taboo subject. The disparity between active women and business leaders reflects challenges such as limiting social expectations and lack of supportive policies. Balancing work and family is a major challenge, with family responsibilities still predominantly falling on women. Nevertheless, the fight for equality and career advancement continues steadfastly, and thanks to it, more and more women are seen in leadership roles. Having a female leader brings a unique approach to the organization, promoting an inclusive environment and better organizational outcomes. Female leadership does not replace, but complements male leadership, and it is crucial to recognize and value different perspectives and capabilities to build more innovative and equitable organizations.

Keywords: Leadership, Feminism, Gender equality, Challenges, Achievements, Stereotypes.

Introdução

O conceito de liderança feminina surge em consequência do aumento crescente da representatividade das mulheres em espaços e posições de destaque.

A ascensão das mulheres a cargos de liderança tem sido um tema amplamente discutido nas últimas décadas, que ainda precisa de ser constantemente abordado e lembrado, com vista à sua progressão profissional e pessoal.

Em Portugal, como em muitas outras partes do mundo, começamos lentamente a notar mudanças nas estruturas empresariais e políticas. No entanto, ainda existe um longo caminho a percorrer.

Os papéis de liderança dentro de qualquer organização estão, de uma forma geral ligados a grande responsabilidade, grandes mudanças, grandes decisões estratégicas, gestão de pessoas, entre outros.

Em global, todas estas funções têm vindo a ser, predominantemente, ocupadas por homens.

O avanço feminino no sentido de alcançar papéis de liderança não está apenas conectada à ideia de igualdade de oportunidades, mas é também uma necessidade imperativa que contribuirá para a evolução das organizações.

Como referido anteriormente, as posições de topo estão intrinsecamente ligadas a uma série de habilidades que vão além da gestão de tarefas e recursos. Ser líder requer competências como empatia, comunicação eficaz e capacidade de promover a diversidade de ideias e perspetivas.

Neste contexto, a liderança feminina emerge como uma força transformadora e revolucionária para as instituições, uma vez que é capaz de promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, empático e gerar resultados sustentáveis a longo prazo.

Esta introdução convida à reflexão sobre o papel que as mulheres têm vindo a desempenhar em cargos de liderança, destacando os desafios enfrentados por estas, bem como tudo o que podem trazer de positivo ao contexto empresarial.

Esta reflexão crítica aborda predominantemente a situação de Portugal.

Desenvolvimento

Evolução da História – Contextualização

De forma a ser possível a compreensão deste tema, é necessário um recuo no tempo.

A história da liderança feminina é tão antiga quanto a própria humanidade, apesar de ter sido sempre ocultada e ignorada, por razões óbvias – uma mulher líder sempre foi algo impensável, num mundo de homens.

As mulheres têm desempenhado papéis de liderança nas mais diversas culturas e sociedades ao longo dos tempos, embora as circunstâncias e os contextos variem consideravelmente.

Na antiguidade, existem exemplos de mulheres que exerceram poder, neste caso político, como Cleópatra no Egito, Zenóbia na Síria e a Rainha Nzinga em Angola.

Todas elas são exemplos de resiliência e resistência, tendo desafiado as normas sociais e de género existentes na sua época, demonstrando coragem, inteligência e astúcia política nas suas governações.

Constituem também exemplos algumas sociedades indígenas ao redor do mundo, onde as mulheres ocupavam posições de liderança nas suas comunidades, atuando como chefes tribais, curandeiras, conselheiras e líderes espirituais.

Recuando a uma Europa Medieval, sabe-se também que algumas mulheres da nobreza exerceram uma influência política considerável, como a Rainha Elizabeth I da Inglaterra e a Rainha Isabel I de Castela.

No entanto, a predominância do patriarcado e das estruturas sociais restritivas muitas vezes limitava o acesso destas ao poder, tanto político como institucional.

Ao longo das últimas décadas, têm se notado avanços significativos na promoção da liderança feminina em todo o mundo.

As mulheres têm assumido papéis de destaque em governos, empresas, organizações sem fins lucrativos e noutras importantes áreas. Exemplos notáveis incluem Angela Merkel, a primeira chanceler da Alemanha, Jacinda Ardern, a ex-primeira-ministra da Nova Zelândia, e Christine Lagarde, presidente do Banco Central Europeu.

No entanto, apesar de toda a evolução e progressos conseguidos, a representação das mulheres em cargos de liderança ainda está aquém do que poderia e deveria estar.

O trabalho em direção à igualdade de gênero e à promoção da liderança feminina continua numa luta contínua, apelando-se a mudanças estruturais, culturais e políticas significativas, de forma a garantir que as mulheres tenham oportunidades iguais aos homens para exercerem cargos de liderança.

Presença das Mulheres no Setor Empresarial

De acordo com o estudo “Gestão e Liderança feminina em Portugal” realizado pela Informa D&B, apenas um terço dos poderes de decisão são representados por mulheres, tanto no setor privado como no setor empresarial público.

O estudo (Gestão e Liderança feminina em Portugal, 2020) afirma que “a presença feminina tem vindo a evoluir consistentemente, mas de forma mais lenta em quase todos os indicadores, verificando-se que a percentagem de mulheres desce à medida que cresce a responsabilidade dos cargos”.

Os números são ainda mais preocupantes quando se observa a distribuição dos cargos de liderança nas empresas portuguesas, com apenas 26,7% dessas posições sendo ocupadas por mulheres. Este dado contrasta com a composição da população ativa, composição esta em que as mulheres representam 42%.

Estes dados levam uma vez mais à conclusão de que, quanto mais de topo é a função, menos mulheres verificamos fazer parte dela.

Presença das Mulheres na Política

Em Portugal, as mulheres têm desempenhado papéis importantes na política ao longo da história do país, embora a sua representação nem sempre tenha sido proporcional à sua presença na população. Ao longo dos anos, foi-se notando uma evolução lenta, mas constante.

A Constituição portuguesa de 1976 estabeleceu a igualdade entre homens e mulheres perante a lei, proporcionando um enquadramento legal para o avanço da participação das mulheres na política.

Desde então, as mulheres têm aumentado a sua presença tanto no Parlamento como em cargos de liderança em partidos políticos portugueses. Todavia, a sua representação ainda não é totalmente igualitária.

Dados publicados pela Eurostat (Lusa, 2021) relativos ao ano de 2020, afirmam que Portugal se encontra acima da média da União Europeia, no que diz respeito a cargos ocupados pelo sexo feminino no governo nacional.

Apesar de Portugal apresentar uma percentagem de 30% de mulheres a ocupar cargos políticos em governos nacionais, ainda se encontra bastante abaixo de países como a Finlândia, a Áustria, por entre outros.

Desigualdades Salariais enfrentadas pelas mulheres

Portugal, como muitos outros países, foi influenciado por normas culturais e tradições que atribuíam papéis específicos aos homens e às mulheres.

Tudo isto levou a uma divisão tradicional do trabalho, onde o normal seria as mulheres realizarem o trabalho não remunerado em casa, como cuidar dos filhos e da casa, enquanto os homens eram vistos como responsáveis por sustentar a casa e a família.

Com o surgimento da industrialização, da expansão do mercado de trabalho e com toda a evolução que se foi sentindo ao longo dos anos, as oportunidades de emprego começaram a surgir para as mulheres fora do lar.

No entanto, as vagas profissionais disponíveis eram, maior parte das vezes, mal remuneradas e associadas a estereótipos de género, como o trabalho doméstico, serviços de cuidados e o ensino.

Felizmente, nas últimas décadas têm surgido movimentos em Portugal em prol dos direitos das mulheres e da igualdade de género. Esses movimentos têm destacado a questão da desigualdade salarial e feito pressão a favor de mudanças legislativas e sociais para que não se deixem cair em esquecimento estas questões.

A desigualdade salarial entre homens e mulheres é, ainda assim, um problema persistente em Portugal, fazendo sobressair disparidades económicas, questões estruturais e sociais que afetam a participação feminina no mercado de trabalho.

Alexandra Chamusca (2023) reitera que, “segundo os dados mais recentes disponíveis na edição de 2023 do Barómetro das Diferenças Remuneratórias entre Mulheres e Homens do Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, a diferença salarial entre homens e mulheres equivale a 48 dias de trabalho pagos aos homens, mas não remunerados às mulheres.”

Conclui-se ainda que, apesar de as mulheres apresentarem um nível académico superior aos homens, auferem no ano de 2021, em média menos 13,1% menos do que os homens.

Ainda que a disparidade salarial tenha vindo a diminuir ao longo dos anos, a sua persistência é o resultado de uma série de fatores complexos, incluindo discriminação salarial baseada no género, falta de políticas eficazes de conciliação entre trabalho e vida pessoal e estereótipos de género enraizados que influenciam as decisões de contratação, promoção e remuneração.

O Conflito Vida – Trabalho

Como abordado acima, ao longo de décadas, as mulheres desempenhavam uma função exclusivamente doméstica e não remunerada.

A estrutura familiar tradicional tem sofrido alterações e as famílias tradicionais têm diminuído, muito devido ao facto de a mulher-cuidadora ser, cada vez mais, a mulher-profissional.

Com esta mudança significativa na estrutura do trabalho e da família, tem de existir uma conciliação da vida profissional com a vida familiar.

O conflito entre a vida pessoal e trabalho surge da falta de tempo e energia para desempenhar em simultâneo e corretamente os papéis profissional e familiar.

Um estudo realizado em Portugal (Torres, A., Vieira Da Silva, F., Monteiro, T., & Cabrita, M.) (n.d.) concluiu que, no que toca à divisão do trabalho não pago, como tarefas domésticas e cuidados com as crianças, as mulheres assumem quase a totalidade do mesmo, ainda que a maioria delas trabalhe tantas horas ou mais do que o homem.

A responsabilidade pelo trabalho doméstico ainda é bastante desproporcional e recai sobre o sexo feminino, que enfrenta assim obstáculos que atrasam a evolução nas suas carreiras devido à discriminação de género, à falta de políticas de conciliação trabalho-família e às expectativas sociais sobre os papéis de género.

Discussão

Presença das Mulheres no Setor Empresarial

No que diz respeito ao setor empresarial português, tanto público como privado, ainda são de notar as disparidades entre mulheres e homens em cargos de liderança.

É particularmente preocupante observar que, à medida que se avança em direção aos escalões superiores de responsabilidade, a presença feminina diminui ainda mais.

É inegável a afirmação de que as mulheres têm habilidades, competências e talentos valiosos para oferecer ao mundo empresarial, e é fundamental criar um ambiente que promova a igualdade de oportunidades para todas as pessoas, independentemente do género. A falta de representação feminina nos escalões superiores de responsabilidade não é apenas injusta, também representa uma perda de diversidade e perspetivas no processo de tomada de decisões organizacionais.

É ainda importante ressaltar que as mulheres representam uma parte significativa da população ativa em Portugal, como indicado pelo estudo realizado pela Informa D&B, mas não têm ainda uma grande representatividade nos cargos de liderança do tecido empresarial português.

Com vista à promoção de uma maior igualdade de género no ambiente empresarial e em cargos de liderança é crucial que as empresas adotem uma abordagem multifacetada. Isto é, que implementem políticas e medidas que incentivem ativamente a diversidade e a inclusão, como programas de mentoria e desenvolvimento de liderança para mulheres e a promoção de uma cultura organizacional que valorize e reconheça as suas capacidades.

Algumas dessas políticas podem ser, por exemplo, o desenvolvimento de políticas de trabalho mais flexíveis para promover a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, podendo englobar, por exemplo, horários mais ajustados e a possibilidade de trabalho remoto (quando aplicável à função desempenhada).

Presença das Mulheres na Política

É positivo notar que houve um aumento gradual da presença feminina tanto no Parlamento como em cargos de liderança nos partidos políticos portugueses.

Contudo, a representação das mulheres ainda não é totalmente igualitária e está longe do pretendido. O facto de Portugal estar acima da média da União Europeia em termos de percentagem de mulheres em cargos políticos é um sinal positivo, mas não deve ser, por si só, um motivo de comemoração, tendo em conta que ainda está bastante atrás de outros países em termos de representatividade feminina.

Para que haja um aumento da representação das mulheres na política em Portugal, é necessário, uma vez mais, que se adotem medidas concretas para promover a igualdade de género e eliminar as barreiras que impedem as mulheres de participar plenamente na vida política.

Tudo isto poderá ser feito, por exemplo, através de iniciativas como a implementação de um sistema de quotas de género, isto é: Estabelecer quotas legislativas ou partidárias que exijam uma certa percentagem de mulheres em cargos políticos, de forma a promover o aumento da presença feminina por partido.

As quotas de género são mecanismos que estabelecem uma percentagem mínima de mulheres em cargos políticos, seja através de legislação ou de acordos partidários. Essas quotas têm o objetivo de garantir uma representação mais equilibrada entre homens e mulheres na tomada de decisões políticas, combatendo a sub-representação feminina e promovendo a diversidade de perspetivas e experiências.

Ao estabelecer quotas de género, os partidos políticos e os sistemas eleitorais podem garantir que as mulheres tenham uma oportunidade justa de competir por cargos políticos e que sejam eleitas em números proporcionais à sua presença na população.

Além das quotas de género, poderiam ser implementados programas de capacitação e *mentoring* para mulheres interessadas em fazer parte do mundo da política, por exemplo.

Desigualdades Salariais enfrentadas pelas Mulheres

A disparidade salarial verificada entre homens e mulheres em Portugal é uma questão persistente que reforça novamente os problemas estruturais e sociais existentes e abordados ao longo deste texto.

Uma diferença salarial de 13,1% é um indicador claro da discrepância baseada no género, tendo em conta que as mulheres são de uma forma geral mais instruídas que os homens, só não detêm as mesmas oportunidades que estes.

Para se trabalhar esta questão de uma forma eficaz, é imperativo que se implementem políticas e medidas de combate a estas desigualdades.

A adoção de políticas de transparência salarial poderá ser uma delas, uma vez que permite que as mulheres saibam se estão a ser pagas de forma justa em relação aos seus colegas e a identificar e denunciar casos de possível discriminação salarial.

Além disso, é fulcral promover oportunidades equitativas de progressão na carreira, incluindo acesso a cargos de liderança e influência.

É ainda muito importante abordar os estereótipos de género e as normas culturais que perpetuam a desigualdade salarial. Tudo isto pode ser desenvolvido através de campanhas de sensibilização, educação e formação sobre igualdade de género, bem como políticas de combate ao assédio e à discriminação no local de trabalho.

É urgente que se reconheça que a eliminação da disparidade salarial de género requer um compromisso coletivo e contínuo de todos os setores, incluindo governos, empresas, organizações da sociedade civil e indivíduos singulares.

Somente através de esforços concentrados e realizados por todos será possível eliminar este problema e promover uma sociedade mais justa para todos.

Conflito Vida pessoal – Trabalho

Apesar dos avanços legislativos que visam promover a igualdade de género no local de trabalho, as responsabilidades familiares ainda recaem desproporcionalmente sobre as mulheres.

Sabe-se que um homem nunca será descartado numa entrevista por ter um filho, mas uma mulher já será mais rapidamente desconsiderada em contexto de entrevista por ser mãe.

Tudo isto nos leva às mesmas questões: A falta de infraestruturas de apoio, a falta de empatia por parte das organizações e a dificuldade de aceitação de que um pai tem as mesmas responsabilidades que a mãe torna ainda mais difícil para as mulheres conciliarem as exigências da carreira com a vida familiar.

Nos dias de hoje, as mulheres ainda assumem a maior parte do trabalho doméstico e de criação dos filhos e, muitas das vezes, não existe uma tomada de posição por parte do homem relativamente a isso.

Este acumular de situações tem vindo a originar cada vez mais entraves, como por exemplo o adiamento da maternidade e da constituição de família por parte das mulheres, em prol da construção de carreira.

A pressão que sofrem para priorizar a carreira sobre a maternidade, ou vice-versa, coloca mulheres numa posição injusta e limita as suas escolhas pessoais e profissionais. Até porque, quando uma mulher escolhe ser mãe, faltam-lhe uma pluralidade de apoios que inviabilizam muitas das vezes o seu regresso ao trabalho. É exemplo desta situação a falta de creches e os longos períodos de espera por uma vaga, períodos esses onde geralmente é a mãe quem fica em casa até encontrar uma solução válida ou alguém com quem deixar o seu filho.

Infelizmente, e graças a situações como essas, cada vez mais mulheres têm adiado o sonho de ser mãe porque têm a plena noção de que podem sair prejudicadas e, em alguns casos, ser despedidas do seu local de trabalho.

Embora haja um número crescente de homens que reconhecem a importância de uma divisão equitativa de responsabilidades familiares, ainda há muito trabalho a ser feito para alcançar uma mudança significativa.

É preciso entender que uma mudança real só ocorrerá quando os homens se envolverem ativamente na promoção da igualdade de género em casa e no local de trabalho. Isso envolve não apenas concordar com a divisão de tarefas, mas também tomar medidas concretas e executá-las na prática.

Conclusão

A presença das mulheres em cargos de liderança, tanto no setor privado como no setor público, continua a ser uma questão acentuada em Portugal.

Embora se tenham vindo a testemunhar avanços significativos ao longo dos anos, ainda existe uma disparidade substancial entre homens e mulheres no que diz respeito ao alcance de cargos de topo e de liderança.

Fatores históricos como barreiras culturais e estruturais têm vindo a acompanhar toda a evolução feminina neste longo caminho percorrido.

No setor empresarial, apesar da evolução e aumento da presença feminina, ainda existe uma grande discrepância. É fundamental que as empresas adotem políticas e medidas que

promovam ativamente a igualdade de género e incentivem a diversidade e inclusão em todos os níveis organizacionais.

Na política, embora tenha havido progressos, a representação das mulheres ainda está também muito aquém do ideal. É fulcral que se tomem medidas que promovam a continuidade da integração feminina neste mundo.

Todas estas questões se repercutem ainda em desigualdades salariais e disparidades na conjugação da vida familiar com a vida profissional.

O adiamento da maternidade e a limitação das escolhas pessoais e profissionais das mulheres são consequências diretas dessa discrepância e refletem um sistema que ainda não reconhece plenamente o valor do trabalho doméstico.

O facto de as mulheres sentirem que precisam de sacrificar e adiar a maternidade por medo de repercussões no local de trabalho é indicativo de um problema ainda mais amplo de discriminação de género e falta de apoio institucional.

Somente através da aceitação de que a mulher e o homem devem ter acesso às mesmas oportunidades e devem ter os mesmos apoios será possível alcançar e promover uma cultura saudável de igualdade.

Em suma, a promoção da liderança feminina não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma necessidade imperativa para o progresso e sucesso das organizações e da sociedade como um todo. A persistência da desigualdade na divisão de responsabilidades familiares entre homens e mulheres continua a ser um desafio significativo nos dias de hoje, mas a evolução é notória.

Referências

- Alexandra Chamusca. (2023, November 14). O caminho para a igualdade salarial entre homens e mulheres, em Portugal e na Europa. Pessoas. Retrieved April 8, 2024, from <https://pessoas2030.gov.pt/2023/11/14/o-caminho-para-a-igualdade-salarial-entre-homens-e-mulheres-em-portugal-e-na-europa/>
- Brandao, R. (2023, March 24). Liderança feminina: o que é e qual a sua importância. Zenklub. Retrieved April 5, 2024, from <https://zenklub.com.br/blog/trabalho/lideranca-feminina/>
- Cleópatra, a lenda da última rainha do Egipto. (2022, November 23). Wwww.nationalgeographic.pt. Retrieved April 8, 2024, from <https://www.nationalgeographic.pt/historia/cleopatra-a-lenda-da-ultima-rainha-do-egipto-1720>
- Eoin O'Neill. (2014). A glória ilha de Gloriana: Elizabeth I, responsabilidade e honra na Guerra dos Nove Anos na Irlanda. *Revista Brasileira de Historia*, 34(68), 193–214. Retrieved April 7, 2024, from <https://doi.org/10.1590/s0102-01882014000200010>
- GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM PORTUGAL. (2020). Retrieved April 7, 2024, from https://blog.informadb.pt/wp-content/uploads/biblioteca/2020/202003_Retrato-Participacao-Feminina-2020.pdf
- Isabel I de Castela. (2023, August 11). Wikipedia. Retrieved April 7, 2024, from https://pt.wikipedia.org/wiki/Isabel_I_de_Castela
- Lusa. (2021, March 7). Portugal tem mais mulheres no Governo e Parlamento que média da UE. PÚBLICO. Retrieved April 5, 2024, from <https://www.publico.pt/2021/03/07/politica/noticia/portugal-mulheres-governo-parlamento-media-ue-1953412>

Mulheres liderando em tempos de mudança. (2021, March 8). Retrieved April 7, 2024 from <https://curiosidad.3m.com/blog/pt/mulheres-liderando-em-tempos-de-mudanca/>

Njinga Mbande: *A rainha guerreira de Angola* – DW – 18/04/2018. (n.d.). Dw.com. Retrieved April 8, 2024, from <https://www.dw.com/pt-002/njinga-mbande-a-rainha-angolana-que-fez-frente-aos-portugueses/a-42579615>

Torres, A., Vieira Da Silva, F., Monteiro, T., & Cabrita, M. (n.d.). Retrieved April 8, 2024, from https://aps.pt/wp-content/uploads/2017/08/DPR462dfe43b4acc_1.pdf

Vieira, M. S. (n.d.). Portugal onde as desigualdades são mais desiguais. Observador. Retrieved April 5, 2024, from <https://observador.pt/opiniao/portugal-onde-as-desigualdades-sao-mais-desiguais/>

Zenóbia, a rainha de Palmira que desafiou Roma. (2017, February 27). Ww.nationalgeographic.pt. Retrieved April 8, 2024, from https://www.nationalgeographic.pt/historia/zenobia-a-rainha-palmira-que-desafiou-roma_1183

(2024). Diariodarepublica.pt. Retrieved April 8, 2024, from <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei-constitucional/1-653562>