

## 1.3.3.

# As Mulheres na liderança. Números, ambiguidades e dificuldades

## Introdução

*De acordo com a Organização Internacional do Trabalho<sup>1</sup>, a participação feminina na população activa mundial total rondava os 40% em 2006, sendo que dez anos antes era de 39.7%.*

**T**A nível europeu, o emprego feminino na Europa está hoje muito próximo dos 60%, tendo crescido de 51,1% em 1997 para 58,3% em 2007. No entanto, há ainda muitas diferenças entre os países que integram a comunidade europeia, diferenças que fazem variar esta percentagem entre 36,95 e 73,2% (REWM, 2008)<sup>2</sup>. O alto nível educacional que as mulheres adquiriram não

está, contudo, directamente relacionado com as posições que estas ocupam no mercado de trabalho, principalmente em posições de liderança. A segregação ocupacional mantém-se praticamente inalterada na maioria dos estados membros, já que elas são maioritárias nos sectores considerados mais “femininos”, auferem de salários de valor desigual, em média 17, 4% menos, comparativamente ao salário dos homens, e permanecem nas posições com menor acesso a postos mais elevados da hierarquia organizacional, conforme diferentes investigações<sup>3</sup> têm frequentemente referido.

No capítulo *Assimetrias de Género nas Escolhas Vocacionais*, deste guião, são analisadas algumas das questões que afectam particularmente o emprego das mulheres assim como dados relativos aos seus elevados níveis de escolarização.

<sup>1</sup> A Organização Internacional do Trabalho (OIT) é uma agência multilateral ligada à Organização das Nações Unidas (ONU), especializada nas questões do trabalho. Tem representação paritária de governos dos 183 Estados-Membros (em 2009) e de organizações de empregadores e de trabalhadores. Com sede em Genebra, Suíça desde a data da fundação, a OIT tem uma rede de escritórios em todos os continentes. Pode ser consultado o sítio do escritório da OIT em Lisboa em <http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon>.

<sup>2</sup> EUROPEAN COMMISSION (2008). *Report on Equality Between Women and Men (REWM)*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities; versão portuguesa disponível em linha em [http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga\\_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=pt&type\\_doc=COMfinal&an\\_doc=2008&nu\\_doc=10](http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=pt&type_doc=COMfinal&an_doc=2008&nu_doc=10) (consultado em 15/10/09).

<sup>3</sup> Ver trabalhos de Lúcia Amâncio e Conceição Nogueira (1995) e de Conceição Nogueira (2009).

Ainda segundo informações referidas no REWM (2008), as mulheres são minoritárias em posições de responsabilidade na política e nos negócios, particularmente ao mais alto nível. A proporção de mulheres directoras de companhias de topo é cerca de 3% na união europeia. No governo dos Bancos centrais europeus não existem mulheres e estas ocupam apenas 16% dos lugares mais elevados das instituições de maior poder, apesar de representarem cerca de 60% dos/as diplomados/as em administração ou direito.

Na política, os avanços são também muito lentos. A média de mulheres membros dos parlamentos nacionais aumentou de 16% em 1997 para 24% em 2008, mas variam entre 9% e 46% em função dos diferentes países. Segundo informações do Parlamento Europeu<sup>4</sup>, o número de deputadas ao Parlamento Europeu aumentou de 16,3% em 1979 para 31% em 2009.

“ Apenas 3 em cada 10 membros do parlamento Europeu são mulheres. ”

Parlamento Europeu (2009).<sup>4</sup>

Pode dizer-se que apesar de se registar alguma evolução, esta é ainda lenta e continua a ser raro encontrar mulheres em altos cargos associados ao poder político ou ao mundo

“ 1 em cada 5 membros de parlamentos a nível mundial é uma mulher. As quotas fazem a diferença no aumento desta proporção. ”

UNIFEM (2008).

económico. Aceder a postos de alto nível é muito mais fácil para os homens do que para as mulheres, mesmo quando eles estão menos bem preparados do que elas. O fosso entre o número de mulheres com experiência e formação profissional adequada e aquelas que atingem posições de proeminência nas organizações é elevado. Todos os dados indicam que o número de mulheres decresce à medida que se ascende aos mais altos níveis da hierarquia.

Na Ficha J2 da Actividade J são apresentados dados do contexto nacional que reflectem claramente a desigualdade entre mulheres e homens em cargos ligados à actividade política, em lugares de topo de instituições/ organizações e em cargos ligados ao sistema judicial

Concluindo, podemos afirmar que há ainda obstáculos que impedem as mulheres de utilizarem plenamente as suas capacidades e acederem a empregos e cargos para os quais são qualificadas<sup>5</sup>.

Existe ainda muita desigualdade que urge ultrapassar.

*A igualdade entre mulheres e homens não é apenas um objectivo em si mesmo: é, também, uma condição prévia para o cumprimento das metas globais da UE em matéria de crescimento, emprego e coesão social. A participação crescente das mulheres no mercado de trabalho proporciona garantias de independência económica, prestando um contributo substancial para o desenvolvimento económico e*

<sup>4</sup> Dados disponíveis em linha no sítio do Parlamento Europeu <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDocdo?language=PT&type=IM-PRESS&reference=20090511FCS55550#title1> (consultado em 15/10/09)

<sup>5</sup> Ver os trabalhos de Sara Falcão Casaca (2008) e de Sara Falcão Casaca e Margarida Chagas Lopes (2009).

*para a sustentabilidade dos sistemas de protecção social. Porque as mulheres estão sobre representadas em empregos precários com contratos a termo, são mais susceptíveis de ser afectadas pelo abrandamento económico no mercado de trabalho.*

## **Mulheres na liderança: situação paradoxal**

Como já se referiu atrás, apesar de, actualmente, as mulheres representarem cerca de 40% da população activa no mundo ocidental, elas continuam a ser uma minoria nas posições de gestão, sendo praticamente invisíveis na gestão de topo. Conforme referia já Judi Marshall em 1984, existem, contudo, excepções e estas situam-se a nível de algumas categorias como é o caso da liderança por sucessão, por eminência científica e/ou por eleição. No entanto, as mulheres que atingiram posições de liderança devido a este

“ Verifica-se que, mesmo quando as percentagens de investigadoras e professoras universitárias são elevadas, a proporção de mulheres titulares de lugares de topo de carreira ou de cargos de direcção e de coordenação mantém-se baixa. ”

Teresa Pinto, 2007: 156

conjunto de razões continuam a ser consideradas excepções nas percepções das pessoas, mais do que potenciais modelos<sup>6</sup>.

Na realidade, enquanto que os níveis mais baixos dos postos de direcção começam a tornar-se “neutros”, os mais altos continuam “masculinizados”, e por isso, fora do alcance das mulheres<sup>7</sup>. Acresce que quando estas conseguem chegar a ocupar postos de liderança se concentram, maioritariamente, em sectores de actividade económica tradicionalmente femininos como o ramo alimentar, a manufactura, os serviços, a educação e o comércio. Assim, as mulheres tendem a ficar confinadas aos níveis mais baixos da hierarquia da gestão, a supervisionar trabalhadoras do seu próprio sexo, restringindo-se o seu papel na decisão, essencialmente, a fornecer informação aos homens que, posteriormente, tomam as decisões<sup>8</sup>.

Apesar de algumas investigações referirem que mulheres e homens têm diferentes estilos de liderança, estas pesquisas apresentam resultados por vezes antagónicos, não sendo por isso de supor que haja uma evidência clara neste aspecto. Se há pesquisas que comprovam as diferenças entre os sexos no estilo de gestão (por ex., de que os homens privilegiam um estilo mais orientado para a tarefa e as mulheres mais para a relação interpessoal) outras relatam que não existem essas diferenças<sup>9</sup>.

*Apesar de haver dificuldade em aceitar a existência de diferenças entre os sexos ao nível do estilo de liderança, existem investigações que apontam alguns dados importantes no que diz respeito às experiências de homens e mulheres:*

<sup>6</sup> Ver trabalho de Conceição Nogueira (1995).

<sup>7</sup> Ver trabalhos de Gary Powell (1993).

<sup>8</sup> Ver trabalhos de Barbara Reskin e Catherine Ross (1992), Carol Nadelson (1989) e Conceição Nogueira (1997).

<sup>9</sup> Ver trabalhos de Alice Eagly, Mona Makhijani e Bruce Klonsky (1992).

» *As mulheres referem o preconceito, a discriminação, a interface família/carreira e os estereótipos de género mais do que os seus pares do sexo masculino, como fontes de stress no seu dia a dia*<sup>10</sup>;

» *As mulheres referem, mais que os seus pares do sexo masculino, a existência de um percurso de obstáculos*<sup>11</sup>;

» *As mulheres, considerando-se*

*igualmente competentes, pensam que não são correctamente avaliadas pelos seus pares ou superiores hierárquicos*<sup>12</sup>.

Para Esther Greenglass (1985), o stress resultante dos conflitos entre trabalho e responsabilidades familiares está relacionado com uma alta incidência de irritação, ansiedade e depressão entre as mulheres gestoras. A autora refere que as pressões associadas à sobreposição de papéis não são reconhecidas pelas organizações, criando uma atmosfera onde as mulheres arriscam a sua

saúde ao mesmo tempo que continuam com as carreiras.

Apesar do conjunto de leis anti-discriminação em vigor, a maioria das investigações já referidas no texto, sugere que a legislação teve um impacto reduzido na discriminação informal. Formas subtis de discriminação continuam a limitar, com eficácia, as promoções das mulheres, funcionando como barreiras invisíveis. Este tipo de barreiras foi designado em 1992 por Marilyn Davidson e Cary Cooper como sendo o “glass ceiling” (tecto de vidro). Este tecto de vidro representa todas as barreiras invisíveis, mas poderosas, que dificultam as carreiras das mulheres que pretendem aceder a postos de liderança.

Uma dessas barreiras está bem representada nos estereótipos associados à profissão da gestão e nas expectativas estereotipadas de comportamento de género. Estas mulheres experienciam um conflito entre as expectativas estereotipadas delas como mulheres e as expectativas estereotipadas delas como líderes<sup>13</sup>. Por esta razão se reserva uma pequena parte do texto a esta temática.

“ Merece, também, hoje, reconhecimento crescente o facto de a persistência das desigualdades de género no mercado de trabalho só ser eficazmente combatida com a participação activa das empresas (...). Uma empresa que integra a igualdade entre mulheres e homens ao nível dos seus princípios ou valores e que pretende investir na construção de relações de género igualitárias, deverá definir, ao nível da sua política de recursos humanos, objectivos concretos quanto à eliminação da segregação profissional, designadamente promovendo a participação de mulheres em funções de gestão e o favorecimento da integração dos homens em sectores predominantemente femininos, entre outros ”

Heloísa Perista, Maria das Dores Guerreiro, Clara Jesus e Maria Luísa Moreno, 2008: 105-106

<sup>10</sup> Ver trabalhos de Bonita Long, Sharon Kahn e Robert Schutz (1992) e de Marilyn Davidson e Cary Cooper (1992).

<sup>11</sup> Ver trabalhos de Belle Ragins e Eric Sundstrom (1989).

<sup>12</sup> Ver trabalhos de Conceição Nogueira (1997) e de Jean Lipman-Blumen (1980).

<sup>13</sup> Ver trabalhos de Conceição Nogueira (1997) e de Helena Santos e Lúcia Amâncio (2004).

## ***Estereótipos sociais e a profissão de gestão***

Para a compreensão da segregação das mulheres no mercado de trabalho a questão dos estereótipos tornou-se central. A ideia de que existem diferenças sexuais inatas ainda é partilhada pelo senso comum, dizendo-se, por exemplo, que os homens são governados pela razão e as mulheres pelo coração; estas ideias implicam a ligação directa a tarefas para homens e tarefas para mulheres. Do mesmo modo, é assumido que os homens exercem “naturalmente” autoridade sobre as mulheres. Estes estereótipos têm como consequência e são continuamente alimentados pela ideia de que há características necessárias para se ser bem sucedido e se levar a cabo determinada tarefa, permitindo assim, que se designem certos trabalhos como femininos e outros como masculinos.

As mulheres são frequentemente caracterizadas segundo o estereótipo da feminilidade tradicional; isto é, por exemplo, o serem indecisas, passivas e dependentes. Estes estereótipos prejudicam as mulheres em geral e em termos da sua possibilidade de progressão para posições de liderança em particular, porque tradicionalmente à posição de gestor sempre foram associados os traços de agressividade, independência e capacidade de tomar decisões, estereótipos estes que estão associados ao sexo masculino<sup>14</sup>.

***É devido a este tipo de considerações que algumas mulheres acabam por adoptar comportamentos considerados masculinos a fim de acederem à***

***liderança e a posições tradicionalmente ocupadas pelos homens***<sup>15</sup>.

***Frequentemente, o preço que acabam por pagar, por adoptarem este tipo de estratégia, é serem consideradas aos olhos dos observadores, como menos femininas. Esta situação acaba muitas vezes por inibir o interesse das mulheres pelos postos de liderança com o receio de virem a ser rotuladas como masculinas***<sup>16</sup>.

No entanto, o inverso não parece acontecer; isto é, os homens que acedem a postos de liderança em domínios tradicionalmente femininos não são tão afectados por este tipo de problemas<sup>17</sup> (ver por exemplo o caso de grande parte dos homens presidentes dos conselhos executivos das escolas, sector maioritariamente feminino).

Segundo Carl Camden e Jan Witt (1983) as mulheres gestoras parecem estar num processo tipo *double-bind* (de ambiguidade) no que diz respeito ao seu estilo de gestão. Se elas se comportam com um estilo feminino estereotipado são julgadas como menos eficazes, porque não se conformam aos padrões masculinos; mas se empregarem um estilo de gestão identificado como masculino, são igualmente mal vistas, principalmente do ponto de vista da sua imagem social.

A literatura sobre os obstáculos que as mulheres enfrentam refere, ainda, barreiras externas decorrentes, essencialmente, dos constrangimentos familiares e dos constrangimentos relacionados com as organizações de trabalho. Nestas, podem fazer-se sentir, quer a discriminação formal (no que

<sup>14</sup> Ver trabalhos de Conceição Nogueira (1997), Ellen Fagenson (1990, 1993), Gary Powell e Antony Butterfield (1989), Virgínia Schein (1973, 1975) e de Virginia Schein, Ruediger Mueller e Carolyn Jacobson (1989).

<sup>15</sup> Ver trabalhos de Conceição Nogueira (2009), Alice Eagly, Mona Makhijani e Bruce Klonsky (1992) e de Alice Eagly e Steven Karau (1991).

<sup>16</sup> Ver trabalho de Matina Horner e Mary Walsh (1974).

<sup>17</sup> Ver trabalho de Leonard Chusmir (1990).

diz respeito às políticas da própria organização), quer a discriminação informal (praticada pelos indivíduos, pares e superiores). No que diz respeito aos constrangimentos associados à vida familiar alguns estudos evidenciam uma assimetria nas circunstâncias de vida de gestores e gestoras. Frequentemente os homens gestores consideram estar associados a famílias mais tradicionais, definidas pelos próprios como sendo de “suporte” (isto é, famílias em que o outro membro do casal não trabalha fora de casa, ou, se o faz, não prossegue uma carreira, combinando as tarefas domésticas e a responsabilidade pela casa), enquanto as gestoras ou vivem sozinhas, ou pertencem a casais de dupla carreira<sup>18</sup>. A este problema podemos associar os trabalhos que referem a interface família/carreira que passaremos a referir no ponto seguinte.

Na Ficha M1 da Actividade M é apresentada informação que indica que a proporção de pessoas dirigentes casadas e solteiras é diferente caso se trate de homens ou de mulheres (a proporção de homens é maior no primeiro caso enquanto que a proporção de mulheres é maior no segundo).

## ***Interface família/ carreira***

Na problemática da interface família/carreira, é importante não esquecer o papel das mulheres na família, nomeadamente nas relações afectivas com os seus parceiros, já que estas, em muitas situações, condicionam as opções de vida, ou estão na origem de uma vivência stressante do quotidiano. Ainda nos dias de hoje, muitas

mulheres continuam a ser socializadas para acreditar que uma relação heterossexual estável e duradoura deverá ser a sua primeira prioridade, sentindo-se protegidas e amparadas pela existência de tal relacionamento.

*Uma consequência destas realidades é a sobreavaliação, por parte das mulheres, da importância das relações afectivas heterossexuais associadas ao casamento, assumindo-as como uma forma de se sentirem valorizadas e adequadas aos que a sociedade espera<sup>19</sup>.*

Paralelamente, os homens são socializados ou condicionados a assumir as suas necessidades e desejos como prioritários face às necessidades e desejos das mulheres, e mesmo prioritários ao bem-estar da vida familiar. Esta socialização impede-os muitas vezes de viverem de forma satisfatória a vida afectiva no geral, constrange-os a comportarem-se conforme é esperado de “homens” com consequências importantes em diferentes esferas da vida pessoal e da saúde em geral.

Muitas mulheres querem estabelecer relações igualitárias com os homens no mundo do trabalho e nas suas relações íntimas. Mas a sociedade continua a questionar como será possível que dois indivíduos, ambos orientados para as carreiras, possam de forma bem sucedida, conseguir uma relação amorosa, com filhos e igualmente progredir profissionalmente. A literatura<sup>20</sup> sobre os casais de dupla-carreira (onde ambos os parceiros têm uma carreira para gerir) parece indicar que são as mulheres que

<sup>18</sup> Ver trabalhos de Nigel Nicholson e Michael West (1988).

<sup>19</sup> O amor (conjugal, maternal, filial), tal como o concebemos hoje, é historicamente recente. A reestruturação das relações entre mulheres e homens a partir da “invenção” do amor na idade moderna (e sua consolidação a partir do séc. XVIII) tem sido objecto de análise por diversas historiadoras, tais como Elisabeth Badinter (s/d), Mabel Burin (1998), Catherine Blunden (1982), Adeline Daumard (1990), Nancy Folbre (1991), Teresa Joaquim (1997), entre outras. Uma das teses em debate, por exemplo, é a de que o desenvolvimento do amor conjugal (ao qual se associava o amor maternal) terá condicionado as mulheres a escolherem de livre vontade uma dedicação plena à família, abdicando de ensejos pessoais.

<sup>20</sup> Ver trabalho de Robert Apostol e Carol Helland (1993).

desistem mais dos seus interesses e objectivos pessoais do que os homens, para que a relação conjugal funcione.

Os dados estatísticos demonstram bem a importância do trabalho para as mulheres mas também a sua contínua “responsabilização” pela família.

Em Portugal no ano de 2006, a taxa de actividade das mulheres (com 15 e mais anos) era de 55,8%, face a 69,7% nos homens. No período entre 1998 e 2006, as mulheres aumentaram a sua participação no mercado de trabalho, esbatendo-se a diferença entre as taxas de actividade das mulheres e dos homens, ao passar de 18 pontos percentuais em 1998, para 13,9% em 2006 (INE, 2007). Contudo, elas continuam a ter um papel fulcral nos cuidados da casa, dos filhos e dos idosos.<sup>21</sup>

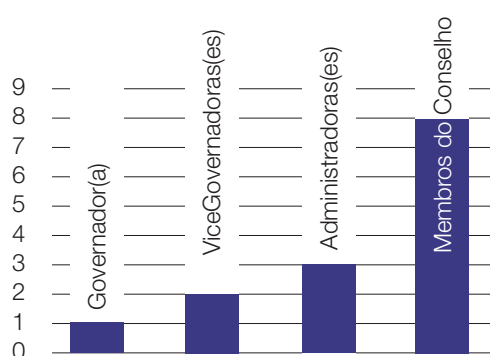
As raparigas encontram-se maioritariamente representadas na Universidade, o seu nível de instrução é superior aos dos homens, e até os mestrados e doutoramentos são maioritariamente frequentados por mulheres.<sup>22</sup>

“ Para além de continuarem a existir sectores de trabalho maioritariamente masculinos e sectores mais femininos, as mulheres portuguesas também têm dificuldades em aceder a cargos de gestão e a postos de liderança.”

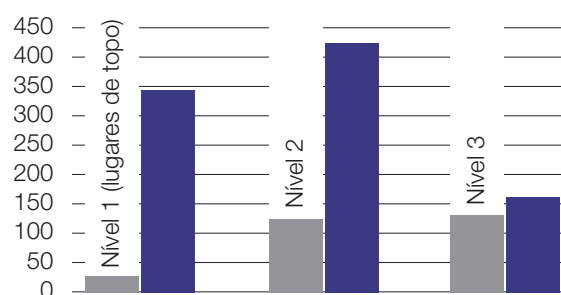
No entanto, continua a haver assimetria no que diz respeito à escolha dos cursos e consequentemente na actividade profissional.<sup>23</sup>

Em jeito de síntese relativo ao primeiro ponto deste texto (**Mulheres na liderança: situação paradoxal**) apresentam-se de seguida vários gráficos onde é possível constatar de modo claro a desigualdade entre mulheres e homens em lugares de topo de instituições/organizações e em cargos ligados aos sistemas de ensino superior e judicial. No ponto seguinte do texto (**As mulheres e a liderança política**) apresentam-se também dados que reflectem essa desigualdade, mas em cargos ligados à actividade política.

Membros do Conselho de Administração e do Conselho Consultivo do Banco de Portugal (2006)



Mulheres e Homens nos lugares de maior destaque (por níveis hierárquicos) das maiores empresas em Portugal (2005)



Fonte: Base dados da Apem do Projecto Partilhar o Mundo. Construir uma cidadania participativa, disponível em linha em <http://www.apem-estudos.org/base/base.php> (consultado em 15/11/09)

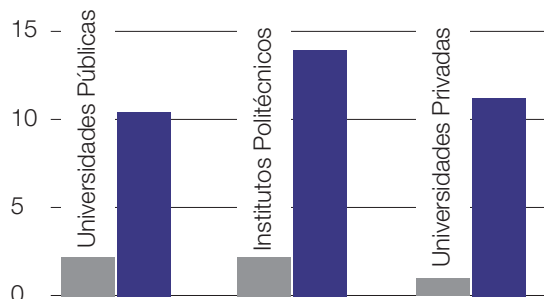
■ Mulheres  
■ Homens

<sup>21</sup> Na Ficha O2 da Actividade O é possível consultar informação mais detalhada sobre a ocupação do tempo no caso das mulheres e no caso dos homens em termos de trabalho remunerado e não remunerado e, no último caso, em termos de tarefas domésticas e cuidados à família.

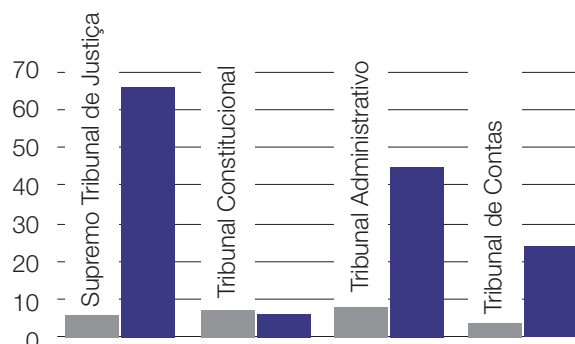
<sup>22</sup> Ver trabalho de Maria do Céu Cunha Rego 2007.

<sup>23</sup> Ver neste guião parte relativa às **Assimetrias de género nas escolhas vocacionais**

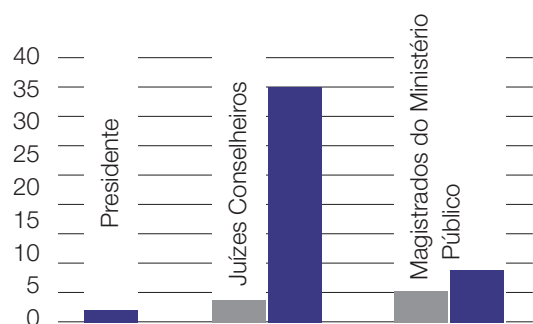
Reitores/as ou Presidentes de instituições do ensino superior (ano lectivo 2005/06)



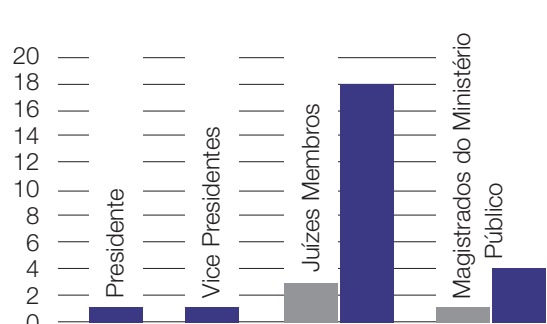
Distribuição de Mulheres e Homens em lugares de tomada de decisão no poder judicial (2006)



Distribuição de Mulheres e Homens por cargos no Supremo Tribunal Administrativo (2006)



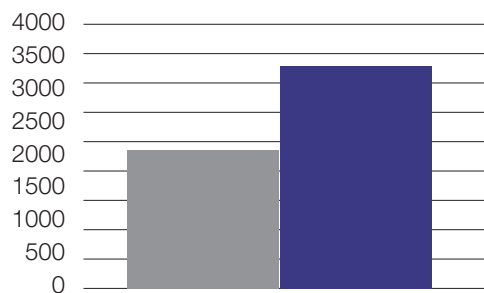
Distribuição de Mulheres e Homens por cargos no Tribunal de Contas (2006)



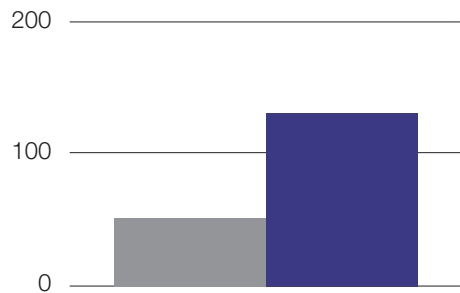
Fonte: Base dados da Apem do Projecto Partilhar o Mundo. Construir uma cidadania participativa, disponível em linha em <http://www.apem-estudos.org/base/base.php> (consultado em 15/11/09)

Mulheres  
Homens

Quadros Superiores da Administração Pública

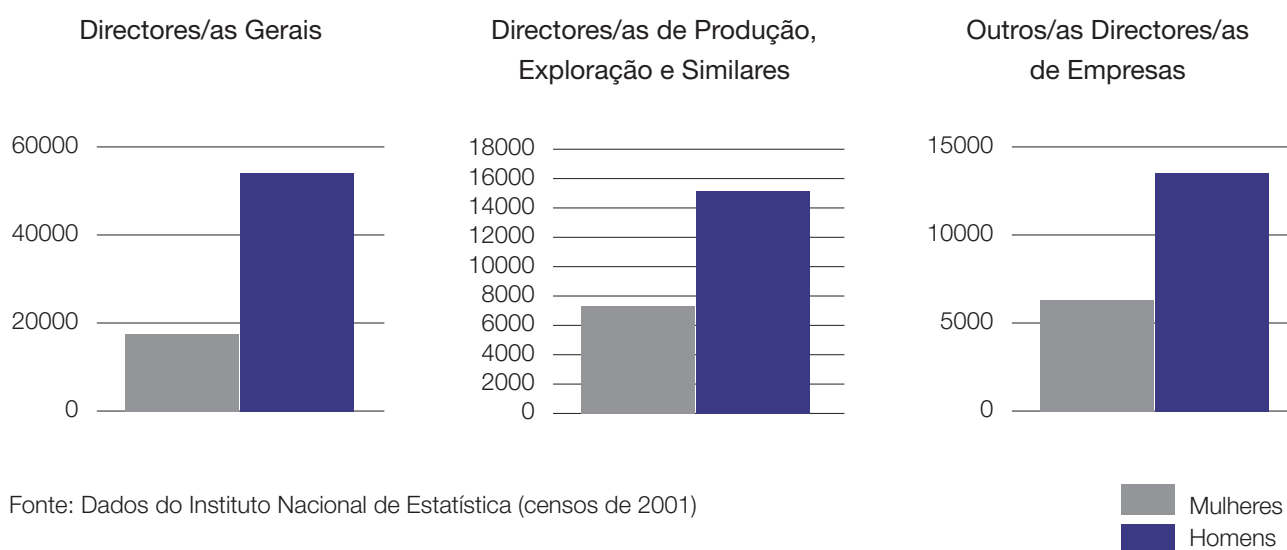


Dirigentes e Quadros Superiores de Organizações Especializadas



Fonte: Dados do Instituto Nacional de Estatística (censos de 2001)

Mulheres  
Homens



## As mulheres e a liderança política

Um ponto fundamental da organização das mulheres (seja em termos de associações ou de movimentos sociais) em todo o mundo, tem sido o seu enfoque nos processos políticos com vista a influenciar a formulação de políticas e a democratizar as relações de poder de forma a atingir-se uma política de paridade. Neste sentido, os movimentos de mulheres têm sido cruciais para o progresso da democratização das relações de poder públicas e privadas, na medida em que conseguiram converter o que era considerado “questões

de mulheres” em assuntos do interesse público geral. Questões outrora vistas como questões essencialmente das mulheres — tais como a violência contra as mulheres, a ausência de cuidados às crianças e de protecção social, e a protecção do ambiente — são agora questões que estão no cerne do debate político.

Segundo o relatório de

“ A percentagem de mulheres em parlamentos aumentou na última década, mas as médias regionais estão ainda abaixo dos 20%, à excepção dos países desenvolvidos. A este ritmo, uma massa crítica de 30% não será alcançada até 2015. A zona de paridade entre 40% e 60% não será alcançada nos países em desenvolvimento por mais 40 anos.

Nas regiões em Desenvolvimento levará 40 anos até que as mulheres venham a constituir 40% da representação parlamentar. ”

Relatório da comissão europeia “Progresso das Mulheres do Mundo”, 2008/2009

Progresso das mulheres do Mundo 2008/2009, intitulado “*Quem responde às mulheres? Género e Responsabilização*”<sup>24</sup>, foram já implementadas várias reformas no sistema político de modo a aumentar a participação das mulheres. Neste âmbito, as reformas dos sistemas eleitorais, que asseguram aos eleitores uma gama mais ampla de

<sup>24</sup> UNIFEM - Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (2008).

escolhas e uma multiplicidade de representantes, poderão ajudar a eleger mais mulheres para cargos públicos. Também a reforma dos partidos políticos, de modo a garantir a democratização interna aumenta a probabilidade de candidatura das mulheres a cargos públicos. Em diversos contextos, as mulheres estão a afirmar a sua influência como grupo eleitoral, por exemplo, através da utilização de Manifestos de Mulheres para reivindicar os seus interesses políticos.

As medidas de acção afirmativa, vulgarmente designadas por quotas, impostas pela constituição ou pelas leis eleitorais são o meio mais eficaz para aumentar o envolvimento das mulheres na competição política, seja qual for o sistema político, e são usadas em 46 países. As quotas internas adoptadas pelos partidos políticos com vista a incluir mais mulheres nos seus órgãos internos têm-se revelado indispensáveis para garantir não só que as questões das mulheres estejam presentes nas plataformas dos partidos, mas também que existam mais mulheres candidatas nas competições eleitorais.

Em Maio de 2008, a representação média de

mulheres era de 21.9% em países que aplicaram este tipo de acções afirmativas, em oposição a 15.3% nos demais países. Os países onde as mulheres ocupam 30% ou mais dos lugares na assembleia nacional, são países que aplicaram estas medidas de acção afirmativa, quotas, nos seus sistemas de constituição de listas eleitorais.

Assim, as medidas temporárias de acção positiva, tais como as quotas e as reservas de lugares, são um meio importante para ultrapassar a resistência dos eleitores, e outras limitações, ao acesso das mulheres a cargos públicos.

O aumento do número de mulheres em cargos públicos, por eleição ou nomeação, pode reforçar a responsabilização das mulheres eleitas pelos assuntos frequentemente designados como “assuntos sobre mulheres” ou “femininos”, mas isso não pode ser o objectivo destas medidas nem é suficiente. Estas acções devem ser apoiadas por esforços no sentido de desenvolver a capacidade do Estado para responder às necessidades das mulheres. A decisão política deve ser conjugada com uma afectação de

recursos, uma reforma processual, novas medidas de desempenho e incentivos à mudança do sistema para que as reformas de governação se traduzam em resultados para as mulheres comuns.

Em suma, uma política de paridade requer muito mais do que o aumento e a ampliação das vozes das mulheres entre os decisores políticos. Exige também que se proceda a reformas na governação que dotem as instituições públicas de incentivos, competências, informação e procedimentos para responder às necessidades das mulheres.<sup>25</sup>

A constituição da República Portuguesa de 2 de Abril de 1976, no seu texto original bem como nas revisões subsequentes, determina que são tarefas fundamentais do Estado, o que se pode ler nos artigos seguintes: art. 9º a) o Estado deve promover a igualdade entre homens e mulheres; art. 13º b) todos os cidadãos devem ter a mesma dignidade social e devem ser iguais perante a lei ; art. 109º c) a participação directa e activa de homens e mulheres na vida política é uma condição e um instrumento fundamental da consolidação do sistema democrático e a lei deve promover igualdade no exercício dos direitos políticos

<sup>25</sup> UNIFEM (2008).

e cívicos e não discriminação baseada no sexo, no acesso a cargos políticos.

O vasto conjunto de leis produzidas desde essa data (1976) tem contribuído para que a situação social actual das mulheres, em Portugal, seja mais favorável do que no passado anterior à revolução de 25 de Abril de 1974. O facto de mais de 50% das mulheres portuguesas serem activas em termos de emprego faz com que a percentagem de mulheres que dependem dos homens seja actualmente a mais baixa de sempre<sup>26</sup>.

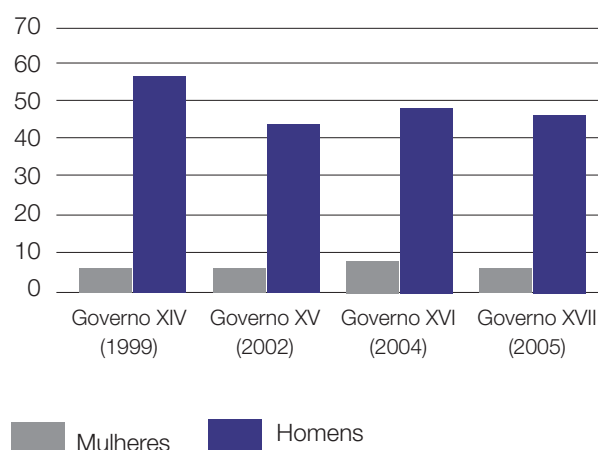
Segundo refere Lúcia Amâncio (1994) de facto, em comparação com outros países da Europa, Portugal apresenta elevadas taxas de actividade feminina, o que, aparentemente, poderia indiciar um surpreendente indicador de igualdade de oportunidades no mundo do trabalho. No entanto, as mulheres portuguesas vivem, ainda, uma realidade laboral que se pauta pela sua secundarização, discriminação e segregação no mercado de trabalho<sup>27</sup> continuando, por exemplo, a ser uma minoria nas posições de gestão e praticamente invisíveis na gestão de topo<sup>28</sup>. Continua a haver um baixo nível de participação feminina na composição dos órgãos do poder político, em todos os níveis do poder (parlamentos nacional, europeu e poder local, embora, a nível autárquico a sua representação seja um pouco mais significativa), dando origem, conseqüentemente, a uma fraca representatividade das mulheres nas tomadas de decisão<sup>29</sup>.

Para acabar com tais discriminações, construindo não apenas uma igualdade de direitos, mas uma igualdade de oportunidades, a qual conduz a uma igualdade de resultados, é actualmente reconhecido, a nível internacional,

que se deve recorrer a medidas de acção afirmativa (já referidas atrás) dirigidas às mulheres, enquanto grupo desfavorecido no acesso a cargos de liderança no sistema político, com vista a ajudá-las a entrarem no caminho a que têm direito. Neste âmbito, em Portugal, em 2006, foi criada a lei orgânica nº3/2006, de 21 de Agosto, adjacente à lei da paridade, que estabelece que a lista de candidatos/as para os parlamentos, nacional e europeu, bem como para os municípios locais deve ter em conta uma representação mínima de 33% de pessoas de cada sexo.

Nos gráficos abaixo apresentados pode-se observar que apesar da lei da paridade ter vindo a alterar positivamente o panorama nacional os dados permitem constatar que o poder político continua a estar, maioritariamente concentrado nos homens.

1.º/a Ministro(a), Ministros(as) e Secretários(as) de Estado do XIV ao XVII Governo Constitucionais



Fonte: Gráficos construídos tendo por base os dados da Comissão Nacional de Eleições

<sup>26</sup> Ver trabalhos de Helena Santos e Lúcia Amâncio (2004).

<sup>27</sup> Ver trabalho de Virgínia Ferreira (1999).

<sup>28</sup> Ver trabalho de Conceição Nogueira, 2009.

<sup>29</sup> Ver trabalho de Helena Santos e Lúcia Amâncio (2004).

Todos estes dados permitem concluir que muito se tem de fazer, ainda, para que a liderança seja um domínio onde homens e mulheres trabalhem em conjunto para a construção das sociedades democráticas onde vivemos.

Para tal, é necessário terminar com a divisão desigual do trabalho entre os sexos; os estereótipos que prejudicam as mulheres no acesso assim como na prática política devem ser combatidos e alterados; a interface família carreira deve ser tomada em atenção e construir uma partilha igual das tarefas domésticas e do cuidado de todos os dependentes.

Mas é também necessário que as mulheres se percebam a si mesmas como potenciais líderes e possam pensar as suas carreiras equacionando a possibilidade de ocuparem posições de poder, da mesma maneira que os homens o fazem.

*Para isso, e conforme refere Rian Voet (1998):*

*As mulheres devem assumir responsabilidades tão frequentemente quanto possível.*

*As mulheres devem defender os seus interesses e tomar o controlo.*

*As mulheres devem desejar falar com “voz de autoridade” e perceber-se a si próprias como estando “dentro” e não “fora”.*

*As mulheres devem desenvolver as suas competências e estar desejosas de as usar a altos níveis da tomada de decisão.*

É importante que as mulheres afirmem que são cidadãs responsáveis e líderes que desejam determinar, conjuntamente com outros, o conteúdo e o futuro da sociedade.