

Liderança no feminino: um estudo com recurso a histórias de vida

Diana Lopes¹ e Catarina Bandão¹

¹ Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Portugal. diana__9a@hotmail.com; catarina@fpce.up.pt

Resumo. Esta investigação pretende explorar e descrever a vivência e os significados da liderança feminina com recurso à técnica das histórias de vida. Procura-se perceber o significado de ser mulher líder atualmente, as expectativas de mulheres em posições de liderança e como estas conciliam o papel de líder com a maternidade. Os dados serão recolhidos junto de 5 mulheres que ocupam uma posição de liderança. A técnica das histórias de vida permite abordar o tema em estudo a partir do ponto de vista de quem o vivencia, possibilitando o acesso ao mundo subjetivo e singular do sujeito entrevistado, juntamente com o seu vivido social, significados e experiências.

Palavras-chave: liderança feminina; expectativas; maternidade; histórias de vida; investigação qualitativa.

Women's leadership: a study using life stories

Abstract. This research will explore and describe the experience and meanings of female leadership using the life stories technique. It seeks to understand the meaning of being a female leader, the expectations of women in leadership positions and how they reconcile this role with maternity. Data will be gathered from 5 women in a leadership position. The life stories technique is an essential qualitative technique that allows accessing the perspective of those who experience the phenomenon under study, accessing the subjective and singular world of the subject, together with their lived social, meanings and experiences.

Keywords: Female leadership; expectations; maternity; life stories; qualitative research.

1 Introdução

Este artigo apresenta uma investigação em curso que pretende compreender as vivências e os significados associados à liderança feminina, nomeadamente a sua conciliação com a maternidade, à luz do paradigma qualitativo, explicitando a mais-valia da argumentação da relação objeto de estudo versus escolha metodológica¹.

1.1 Constrangimentos a uma liderança no feminino

Apesar das mudanças, ocorrem ainda atitudes discriminativas ou sexistas nas organizações (Kanan, 2010), com as mulheres a serem sujeitas a dois tipos de discriminação (Nogueira, 2006). A discriminação formal corresponde às políticas da organização; a informal é exercida por pares e/ou superiores. A discriminação formal está presente, por exemplo, a nível salarial, quando o trabalho da mulher, mesmo que semelhante ao do homem, recebe menos valor (Kanan, 2010). O EUROSTAT (2017) aponta que em 2015 a mulher da União Europeia apresentava uma diferença salarial de 16,3% em comparação com o homem. A discriminação informal remete para o assédio sexual ou moral (Dias, 2008; Silva, 2014). A literatura aponta que é comum a mulher que ocupa posições de liderança experienciar assédio moral ou preconceito, situações que são normalizadas pela sociedade (Silva, 2014), assim como dificuldades no início da carreira, tendo que provar que são melhores que os homens para serem aceites para os mesmos lugares (Nogueira, 2006).

¹ Os autores agradecem ao revisor 1 por este contributo.

1.2 Benefícios de uma liderança no feminino

Para Teixeira (2001) as mulheres possuem características que as tornam boas líderes, como a generosidade, capacidade de comunicação, habilidade de liderar de maneira mais participativa e cooperativa, capacidade para negociar e resolver problemas com empatia e racionalidade. Os homens deixam-se guiar mais pela competitividade, autoridade e resolvem problemas de forma analítica e sem emoções. Para Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen (2003) a mulher apresenta um estilo de liderança transformacional, que corresponde ao tipo de líder que insere mudanças na sociedade e nas organizações, deixando marcas duradouras (Bass, 1999). Já o homem é associado à liderança transacional, que se foca em conciliar e harmonizar objetivos do grupo, coordenando interesses e negociando conflitos (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001). Há também estudos que associam a eficácia da liderança a fatores que não o gênero (e.g., Duarte, D'Oliveira, & Gomes, 2009) indicando que importa considerar a flexibilidade comportamental, o contexto, o tipo de organização, a situação socioeconômica, bem como variáveis grupais (Duarte et al., 2009).

1.3 Desafios que se colocam aos líderes

O mercado de trabalho procura líderes que motivem os trabalhadores, que façam maior uso das habilidades emocionais em vez das técnicas, dado que são gestores de pessoas, para além de gestores de negócios (Tonani, 2011). Os líderes terão de aprender a lidar com múltiplos grupos de interesses e gerir oposições constantes. Estas perspetivas de futuro são um desafio, forçando os líderes a aprender, desaprender e reaprender constantemente (Gruber, 2001).

As ambições das mulheres são mais elevadas e completas do que as dos homens a nível da área profissional (Diniz, 2004). A mulher procura estudar, qualificar-se, ser independente e alcançar objetivos, de forma a evitar a posição de dominação masculina, que tão difícil tem sido de combater (Neto, Tanure, & Andrade, 2010). Um dos desafios que se coloca às mulheres é a nível da conciliação do trabalho e da família, podendo as exigências profissionais colidir com as expectativas referentes à construção de família (Knudsen, 2009). Esta conciliação é difícil devido às alterações familiares que têm vindo a ocorrer e às exigências profissionais crescentes (Gonçalves, 2011). Em Portugal a tarefa de cuidar dos filhos é tradicionalmente atribuída às mulheres (Guerreiro, Lourenço, & Pereira, 2006) e, por isso, a pressão exercida sobre elas é muito mais forte (Neto et al., 2010). É neste âmbito que se torna fundamental perceber de que forma a mulher que ocupa uma posição de liderança concilia os papéis de mãe e profissional, sendo que o mercado de trabalho ainda não aprendeu a gerir a relação mãe - profissional (Silva, 2014). Uma das discussões mais difíceis, complexas e capazes de gerar conflitos acerca da mulher actual continua a ser a maternidade (Rocha-Coutinho, 2005).

A investigação acerca das vivências e significados da liderança feminina ainda é escassa, principalmente no que diz respeito às perspetivas que estas mulheres projetam e à conjugação do papel profissional com outros papéis, nomeadamente o da maternidade. Esta investigação pretende contribuir com conhecimento teórico e orientações que se possam traduzir nas organizações.

2 Método

Optou-se pela metodologia qualitativa por se pretender reconstruir o real de um fenómeno pouco explorado na literatura (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). Este estudo é do tipo exploratório (Bogdan & Biklen, 1994), dado que a literatura acerca da problemática focada é escassa e vai permitir ao investigador “familiarizar-se com um fenómeno relativamente desconhecido” (Sampieri et al., 2006, p.100). É descritivo (Bogdan & Biklen, 1994) por pretender descrever as vivências e significados de mulheres líderes. Pretende-se reconstruir a realidade como observada pelos sujeitos de um determinado sistema social (Sampieri et al., 2006), respondendo a três Questões de Investigação:

Q1: O que significa para uma mulher ser líder? Esta QI pretende explorar a forma como mulheres em posição de liderança definem este papel e os seus significados e representações. Pretende-se

explorar se experienciam formas de preconceito ou discriminação, a importância do cargo de líder e as competências que lhes são requeridas.

Q12: Quais as ambições ou expectativas das líderes? Esta QI pretende identificar as expectativas de mulheres em posição de liderança, nomeadamente dimensões nas quais gostariam de introduzir mudança na sua vida profissional.

Q13: Como é que as mulheres gerem o papel de líder e o da maternidade? Esta QI pretende lançar luz sobre a forma como mulheres em posição de liderança conciliam o papel profissional com o papel de mãe e como é que a maternidade é vivida na sua relação com um projeto profissional.

2.1 Participantes

Os dados estão a ser recolhidos junto de cinco mulheres que ocupam uma posição de liderança. Adotou-se uma amostragem por conveniência (Carmo & Ferreira, 2008), definindo como critério de inclusão terem sido mães enquanto exerciam uma posição de liderança.

2.2 Técnica de Recolha da Informação

Optou-se por utilizar a técnica das histórias de vida (Spindola & Santos, 2003), por permitir conhecer o mundo subjetivo e singular do sujeito, simultaneamente com o seu vivido social, significados e experiências (Poirier, Clapier-Valladon, & Raybaut, 1999). Esta técnica é a mais adequada, dado que se pretende explorar e descrever as vivências e os significados da liderança feminina. Falar da própria história é um meio de reviver os acontecimentos que se recorda e é, ao mesmo tempo, um reexperimentar das emoções e sentimentos associados aos mesmos (Brandão, 2007).

A recolha deste tipo de informação ocorre através da técnica de entrevista semiestruturada, dando-se ao entrevistado liberdade para falar no seu próprio ritmo, havendo lugar para anedotas e divagações do narrador (Poirier et al., 1999). Esta técnica implica entrevistas repetidas, nas quais deve existir uma forte interação contínua entre entrevistador e entrevistado (Paulilo, 1999). Na maioria dos casos a segunda entrevista é um reviver da primeira, na medida em que o relembrar do passado pode suscitar recordações, acompanhadas de reflexão acerca de si mesmo e do fenómeno em questão (Poirier et al., 1999). Esta técnica é considerada um instrumento privilegiado, na medida em que cada entrevista é única e essencial, sendo diferente de todas as outras (Paulilo, 1999).

É fundamental que o guião de entrevista seja construído de forma a ser um guia condutor de conversação com o entrevistado, ou seja, uma ajuda para o entrevistador, evitando distanciamentos do tema e mantendo o foco no objetivo do estudo (Rubin & Rubin, 1995). O guião a utilizar no primeiro momento de recolha de dados foi elaborado de forma a responder às QIs definidas. Considerando a complexidade subjacente à construção de um guião de entrevista é fundamental testá-lo previamente a se iniciar a recolha de dados propriamente dita (Cassel & Symon, 2004). Assim sendo, o guião elaborado foi validado em situação de pré-teste junto de uma participante com as características da população do estudo. No final da entrevista foi realizada uma reflexão falada, procurando garantir que o guião era associado ao objetivo do estudo e avaliando-se a clareza dos diferentes elementos do guião. O guião final é composto por quatro momentos distintos:

- 1) **Introdução:** Explicita-se o objetivo do estudo, a forma de recolha de dados e assegura-se o anonimato e confidencialidade das informações recolhidas.
- 2) **Dados sociodemográficos:** questões que permitem a caracterização sociodemográfica dos participantes (e.g., idade, antiguidade na função, número de filhos).
- 3) **Questões de conteúdo:** questões acerca da vida profissional e pessoal da participante e que requerem aprofundamento - história de vida da participante, incluindo os aspetos profissionais paralelamente à maternidade.
- 4) **Finalização:** conclui-se a entrevista, salientando a importância da participação da entrevistada e as próximas etapas do trabalho.

No segundo momento de recolha de dados serão exploradas as questões menos aprofundadas na primeira entrevista ou aspetos que não foram abordados.

2.3 Procedimento

Apresentou-se de forma directa um pedido de colaboração às mulheres em posição de liderança, fornecendo-lhes uma primeira explicação do estudo e avaliando-se a sua disponibilidade em participar no mesmo. De seguida foi enviado por email um pedido de colaboração formal às que aceitaram colaborar, identificando-se a equipa de investigação, o objetivo do estudo e o método a utilizar para a recolha dos dados, incluindo as suas fases. As entrevistas foram agendadas consoante a disponibilidade das participantes e no local mais conveniente para as mesmas, estando a decorrer. As entrevistas estão a ser sujeitas a gravação, com consentimento das participantes, de forma a permitir uma maior fidelidade dos dados recolhidos e facilitar a transcrição e análise dos dados. As transcrições serão devolvidas às participantes, para serem validadas e esclarecer eventuais dúvidas de conteúdo.

2.4 Técnica de Análise da Informação

Após a recolha da informação há que proceder à sua análise, para que o investigador possa retirar conclusões do estudo ou partir para a ação (Almeida & Freire, 2007; Huberman & Miles, 1998).

Num primeiro momento proceder-se-á à transcrição das entrevistas, verificando se o material transcrito apresenta erros, certificando-se que se transcreveu a informação conforme esta ocorreu no momento da entrevista e que foram tidos em conta todos os detalhes (Flick, 2005). Os dados serão sujeitos à análise de conteúdo temática (Bardin, 2011) com recurso ao *software* NVivo11 (QSR), que possibilita uma eficaz organização da informação (Brandão, 2015). O *corpus* de análise (Bardin, 2011) será composto pela totalidade das transcrições das entrevistas. A unidade de significação e segmento de conteúdo a considerar na codificação, isto é, a unidade de registo, será o tema. Será realizada uma leitura flutuante do material transcrito, que permite um primeiro contacto com as informações recolhidas e, ao mesmo tempo, pensar em possibilidades de análise das mesmas, construindo-se impressões sobre os dados recolhidos. Posto isto, far-se-á uma leitura aprofundada e mais cuidada do material (Bardin, 2011). O primeiro sistema de categorias será elaborado considerando os dados, as QIs e a literatura, resultando num sistema de codificação misto, ou seja, que inclui categorias dedutivas e categorias indutivas (Brandão, 2010). Esse sistema de categorias será analisado por um investigador externo (Bardin, 2011), de forma a observar a consistência da codificação e se garantir a qualidade do estudo.

4 Conclusões

A presença de mulheres em posições de liderança leva a que seja fundamental perceber de que forma estas mulheres vivenciam e dão significado ao seu exercício profissional (Dória & Brandão, 2016), acedendo às suas perspetivas (e.g., objetivos de carreira) (Stevens, 1991). Importa compreender como conciliam a família e a carreira, algo que nem sempre é conseguido com sucesso (Rocha-Coutinho, 2005), sendo que “pedir a uma pessoa a sua versão da sua história, constitui, talvez, uma das formas mais profundas de conhecer o funcionamento humano” (Araújo, Martins, Fernandes, Mendes, & Magalhães, 2016, p. 594).

Sabendo que a entrada da mulher no mercado de trabalho tem sido uma batalha (Delgado, 2011) espera-se que as participantes deste estudo refiram dificuldades no acesso às suas funções e desigualdades perante os homens. Espera-se que valorizem o seu cargo, uma vez que a mulher tem travado uma luta constante pela igualdade de funções. Hoje a mulher é mais do que mãe ou dona de casa; ela procura realizar-se a nível pessoal e profissionalizar-se (Pasa, Denardin, & Noro, 2008), pelo que se espera que possuam objetivos claros para o futuro, continuando a investir na carreira. Relativamente à maternidade e à carreira de líder, é esperado que essa interfira de alguma forma nas

suas funções, conforme referenciado na literatura (e.g., Rocha-Coutinho, 2005), seja na forma de desinvestimento na carreira ou abandono definitivo ou temporário para uma maior dedicação à maternidade (Rocha-Coutinho, 2005), ou adiamento da maternidade para uma preservação da carreira (Beltrame & Donelli, 2012). Este estudo poderá sensibilizar para a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho e mostrar que homens e mulheres desempenham um papel fundamental para o alcance da eficácia das organizações portuguesas, num ambiente de trabalho cada vez mais exigente e complexo.

A entrevista de histórias de vida é uma técnica privilegiada para cumprir o propósito definido, permitindo uma compreensão íntima da vida dos outros, que os temas sejam analisados do ponto de vista de quem os vivencia, sendo apreendidos do lado de dentro (Araújo et al., 2016). O uso desta técnica requer competências ao entrevistador, nomeadamente, interesse e respeito pelos outros, capacidade em demonstrar empatia e compreensão, flexibilidade em relação aos sujeitos e, principalmente, disposição para escutar (Meneghel, 2007). Assim, podem surgir dificuldades no seu uso, por requerer uma relação especial entre entrevistador e entrevistado (Araújo et al., 2016) e isto nem sempre se dar, com prejuízo das informações recolhidas. Decorre daqui a importância da entrevista de teste. Esta etapa foi fundamental, permitindo identificar alterações necessárias ao guião (e.g., aspetos a aprofundar nas entrevistas), bem como o treino do entrevistador na situação de entrevista, melhorando as suas competências.

Com o início da realização das entrevistas tem-se verificado o quanto esta técnica é valiosa mas difícil de conduzir, sendo crucial conseguir-se uma relação de confiança com as entrevistadas. Exige que a entrevistadora controle a sua ansiedade e tenha atenção à forma de intervir, evitando apresentar a sua opinião e interromper o discurso das participantes. Percebe-se ainda que esta técnica permite às participantes exprimirem sentimentos, emoções e angústias, por vezes sem que se apercebam do quanto falaram e a importância do que disseram, conforme Spindola e Santos (2003) já tinham assinalado. E, como esses autores também sublinharam, o investigador consegue aperceber-se de forma mais clara da dimensão desta partilha aquando do início das transcrições.

Uma nota final remete para a importância de considerar as características específicas da população em estudo, enquadrada na categoria de populações difíceis (i.e., líderes) (Brandão, 2010), o que exige cuidados metodológicos na situação de entrevista.

Referências

- Almeida, L., & Freire, T. (2007). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (4ª ed.). Braga: Edições Psiquilibrios.
- Araújo, P., Martins, E., Fernandes, R., Mendes, F., & Magalhães, C. (2016). O Método das Histórias de Vida na Investigação Qualitativa em Psicologia. *CIAIQ2016*, 2, 588-595.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Lisboa: Edições 70: Persona.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1080 / 135943299398410
- Beltrame, G. & Donelli, T. (2012). Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis. *Aletheia*, (38-39), 206-217.
- Bogdan, R. & Biklen, C. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brandão, A. M. (2007). Entre a vida vivida e a vida contada: a história de vida como material primário de investigação sociológica, *Configurações*, 3, 83-106.

- Brandão, C. (2015). [Book review] P. Bazeley and K. Jackson, *Qualitative Data Analysis with NVivo* (2nd ed.), *Qualitative Research in Psychology*, 12(4), 492-494, doi: 10.1080/14780887.2014.992750
- Brandão, C. (2010). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. Doutoramento em Psicologia. FPCEUP, Porto, Portugal.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem* (2ª edição). Lisboa: Universidade Aberta.
- Cassell, C. & Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage.
- Dias, I. (2008). Violência Contra as Mulheres no Trabalho. *Sociologia, problemas e práticas*, 57, 11-23.
- Diniz, D. (2004, julho 29). As faces da ambição feminina. *Revista Exame*. Editora Abril S.A, 1-9. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revistaexame/edicoes/823/noticias/as-faces-da-ambicao-feminina-m0051694>
- Delgado, N. (2011). *Desafios da gestão e liderança feminina em Cabo Verde: como exercer a liderança em espaços de identidade masculina*. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Dória, A. & Brandão, C. (2016). The exercise of leadership in the feminine: the state of the art. In Clara Pracana, & Michael Wang, *International psychological applications conference and trends: proceedings* (16-20).
- Duarte, A., D'Oliveira, T., & Gomes, J. (2009). Imperium femininis...: Uma liderança de sucesso escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(3), 12-24.
- Eagly, A., Joahnnesen-Schimdt, M., & Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. doi: 10.1037/0033-2909.129.4.569
- EUROSTAT (2017, março 8). Gabinete de Estatísticas da União Europeia. Acedido em 21 de abril de 2017 em <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20170307-1>
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). O processo de liderança. In Neves, J. (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (Cap. 14). Amadora: McGraw-Hill, 377-403.
- Flick, U. (2005) *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. 1ª Ed. Monitor, Projetos e Edições, Lda.
- Gonçalves, M. H. S. (2011). *A articulação trabalho-família vivenciada por gestoras portuguesas: uma fonte de stresse ocupacional?*. Dissertação de Mestrado. FPCEUP, Porto, Portugal.
- Gruber, L. S. (2001). *Liderança-habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso*. Tese de Doutoramento. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Curitiba.

- Guerreiro, M., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*. Manual para as Empresas (4ª Edição) Lisboa: CITE – Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego, 1-52.
- Huberman, A. & Miles, M. (1998). Data management and analysis methods. In Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds.), *Collecting and interpreting qualitative materials*. Thousand Oaks: Sage, 179-210.
- Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 243-257.
- Knudsen, K. (2009). Striking a different balance Work-family conflict for female and male managers in a Scandinavian context. *Gender in Management: An International Journal*, 24(4), 252-269. doi: 10.1108/17542410910961541
- Meneghel, S. N. (2007). Histórias De Vida-notas e reflexões de pesquisa. *Athenea digital: revista de pensamiento e investigación social*, (12), 0115-129.
- Neto, A., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE-eletrônica*, 9(1), 1-24.
- Nogueira, M. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57-72. doi: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v9i2p57-72>
- Pasa, M., Denardin, É., & Noro, G. (2008). As características e os desafios das mulheres empreendedoras de restinga sêca. *4º ENEPO-Encontro de estudos e pesquisas em organizações*, 1-20.
- Paulilo, M. (1999). A pesquisa qualitativa e a história de vida. *Serviço social em revista*, 2(1), 1-157.
- Poirier, J., Clapier-Valladon, S., & Raybaut, P. (1999). *Histórias de Vida: teoria e prática* (2ªEd.). Oeiras: Celta Editora.
- Rocha-Coutinho, M. L. (2005). Variações sobre um antigo tema: a maternidade para as mulheres. *Família e casal: efeitos da contemporaneidade*. Rio de Janeiro: PUC, 122-137.
- Rubin, H. & Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Sage Publications.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. (3ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda.
- Silva, M. (2014). *Mulher e poder: percepções de líderes femininas nas organizações*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.
- Spindola, T. & Santos, R. S. (2003). Trabalhando com a história de vida: percalços de uma pesquisa (dora?). *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 37(2), 119-126. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342003000200014>
- Stevens, D. (1991). Managerial Versus Blue Colla Unemployment. *International Review of Modern Sociology*, 21(2), 45-61.
- Teixeira, S. (2001). *A gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Tonani, A. (2011). Gestão feminina - um diferencial de liderança mito ou nova realidade. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão* (7), 4-15.