

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

Neusa Margarida Lima Ferreira Delgado

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM GESTÃO DE EMPRESAS

Orientador:
Prof. Doutor Jorge Correia Jesuino, Professor Jubilado, ISCTE Business School

2011

DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA

“Comece por fazer o que é necessário, depois o que é possível, e de repente estará a fazer o impossível.” (S. Francisco de Assis, cit, in Exame, 18/09/02, p.54)

As minhas filhas:

*Mara Letícia
Sara Melanie
Dara Sofia*

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não poderia ter sido realizado sem a preciosa contribuição de todos que de uma forma ou de outra partilharam do meu esforço e motivaram-me a não desistir.

De forma especial ao meu orientador Professor Jorge Correia Jesuino pelo carinho, paciência e dedicação pelas correcções feitas e oportunidade de aprendizagem, e, sobretudo, pelo apoio em todas as etapas, sem as quais esta dissertação não seria concluída.

Aos colegas de mestrado, amigos, familiares e todos que aceitaram o convite em fazer parte integrante do estudo.

Por último, à minha família pelo carinho, compreensão e pela preciosa colaboração na realização deste sonho, à minha mãe, minha avó, minhas filhas Mara, Sara, Dara e ao meu marido Jansénio pela preciosa colaboração e motivação ao longo dessa caminhada e que muito contribuíram para a conclusão deste projecto.

RESUMO

O objectivo do presente estudo é identificar, caracterizar e entender os factores que contribuem para a eficácia da gestão e liderança da mulher cabo-verdiana num cenário de chefia de topo, em espaços caracterizados pela predominância masculina, transformando-se assim num desafio constante para as mulheres a nível mundial e em particular, para as mulheres cabo-verdianas. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre liderança e sobre género, mais especificamente, sobre o papel da mulher no contexto do trabalho. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, utilizando uma abordagem qualitativa e quantitativa. Neste sentido, foi analisado o processo da liderança feminina no contexto mundial e nacional, a evolução da sua participação nas chefias de topo, os factores que contribuem para o seu desempenho, e o que fazer para vencer os desafios e atingir a eficácia. O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa quantitativa e qualitativa, através de aplicação de um questionário a trinta gestores de primeira linha, com o objectivo de avaliar a forma como o líder se auto percebe, bem assim como ele é percebido pelo seu superior hierárquico, pelos colegas e pelos subordinados directos. As conclusões do estudo apontam para a existência de divergências entre as percepções dos líderes e dos outros membros da organização em relação à liderança exercida. Por outro lado, a questão do género parece ter pouca influência na eficácia da liderança.

Palavras-chave: liderança feminina; líderes; género; eficácia; trabalho em equipa.

ABSTRACT

The aim of this paper is to identify, characterize and understand the factors that contribute to effective management and leadership of the Cape Verdean women in male dominated areas characterized by a background of top management. This scenario is characterized by a high male predominance, which represents a constant challenge for women worldwide and in particular for the Cape Verdean women. A literature search on the topics of leadership and on gender, specifically on the role of women in the work context was carried out. It is an exploratory research, using a qualitative and quantitative approach. In this sense the process of women's leadership in global and national context, the evolution of their participation in top leadership, the factors that contribute to their performance as well as how to overcome challenges and achieve efficiency were considered. The research method used was a qualitative and quantitative research through application of a questionnaire to 30 first line managers, in order to assess how the leader perceives itself, as well as, how he is perceived by his superior, colleagues and direct reports. The conclusions indicate that there are important differences between the perception of the leaders and other members of the organization in relation to the leadership exercise. On the other hand, gender seems to have little influence on leadership effectiveness.

Keywords: female leadership; leaders; gender; effectiveness; teamwork

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

INDICE

1.	DELIMITAÇÃO CONCEPTUAL	1
1.1.	INTRODUÇÃO	1
1.2.	RELEVÂNCIA E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	4
1.3.	ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
1.3.1.	CONCEITO DE LIDERANÇA	6
1.3.2.	ABORDAGENS DA LIDERANÇA	9
1.3.3.	EFICIÊNCIA VERSUS EFICÁCIA DA LIDERANÇA	13
1.3.4.	DISCRIMINAÇÃO ENTRE GÊNEROS	15
1.3.5.	MODELO DE ANÁLISE DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA™	16
1.3.5.1.	CRIAR UMA VISÃO	17
1.3.5.2.	DESENVOLVER SEGUIDORES	19
1.3.5.3.	IMPLEMENTAR A VISÃO	21
1.3.5.4.	DAR CONTINUIDADE	23
1.3.5.5.	ALCANÇAR RESULTADOS	24
1.3.5.6.	TRABALHAR EM EQUIPA	25
2.	PESQUISA EMPÍRICA	26
2.1.	METODOLOGIA	26
2.2.	MÉTODO DO ESTUDO	27
2.3.	UNIVERSO E AMOSTRA DO ESTUDO	29
2.4.	MODELO DO ESTUDO	30
2.5.	MÉTODO DE SELECÇÃO DA AMOSTRA	31
2.6.	UNIDADE DE OBSERVAÇÃO	32
2.7.	ANÁLISE DE DADOS	32
3.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	33
4.	ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
4.1.	DIAGNÓSTICO DO LÍDER FEMININO E DO LÍDER MASCULINO	34
4.2.	ANÁLISE AGREGADA DOS LÍDERES DO SEXO MASCULINO E FEMININO	45
4.3.	ANÁLISE ESTATÍSTICA DAS VARIÁVEIS	56
4.3.1.	CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS	60
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	65
5.1.	CONCLUSÕES	65
5.2.	RECOMENDAÇÕES FINAIS	70
6.	BIBLIOGRAFIA	71

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - ESTUDOS E PRINCIPAIS CONCLUSÕES SOBRE LIDERANÇA FEMININA	12
Tabela 2 - ANÁLISE ESTATÍSTICO DAS VARIÁVEIS	33
TABELA 3 – CRIAÇÃO DA VISÃO – PERCEPÇÃO DO LÍDER FEMININO	35
TABELA 4 - CRIAÇÃO DA VISÃO – PERCEPÇÃO DO LÍDER MASCULINO	36
TABELA 5- DESENVOLVER SEGUIDORES – PERCEPÇÃO DO LÍDER FEMININO	37
TABELA 6 - DESENVOLVER SEGUIDORES – PERCEPÇÃO DO LÍDER MASCULINO	37
TABELA 7 – IMPLEMENTAÇÃO DA VISÃO – PERCEPÇÃO DO LÍDER FEMININO	38
TABELA 8 – IMPLEMENTAÇÃO DA VISÃO – PERCEPÇÃO DO LÍDER MASCULINO	39
Tabela 9 - CONTINUIDADE DA VISÃO - LÍDER FEMININO E OUTROS INQUIRIDOS	40
Tabela 10 - CONTINUIDADE DA VISÃO - LÍDER MASCULINO E OUTROS INQUIRIDOS	41
Tabela 11 - ALCANÇAR RESULTADOS - LÍDER FEMININO E OUTROS INQUIRIDOS	42
Tabela 12 - ALCANÇAR RESULTADOS - LÍDER MASCULINO E OUTROS INQUIRIDOS	43
Tabela 13 - TRABALHO DE EQUIPA - LÍDER FEMININO E OUTROS INQUIRIDOS	44
Tabela 14 - TRABALHO DE EQUIPA - LÍDER MASCULINO E OUTROS INQUIRIDOS	44
Tabela 15 - CRIAÇÃO DA VISÃO - LÍDERES FEMININOS	45
Tabela 16 - CRIAÇÃO DA VISÃO - LÍDERES MASCULINOS	47
Tabela 17 - DESENVOLVER SEGUIDORES - LÍDER FEMININO	48
Tabela 18 - DESENVOLVER SEGUIDORES - LÍDER MASCULINO	48
Tabela 19 – IMPLEMENTAÇÃO DA VISÃO - LÍDER FEMININO	49
Tabela 20 - IMPLMENTAR A VISÃO - LÍDER MASCULINO	49
Tabela 21 - DAR CONTINUIDADE DA VISÃO - LÍDER FEMININO	50
Tabela 22 - DAR CONTINUIDADE DA VISÃO – LÍDER MASCULINO	50
Tabela 23 - ALCANÇAR RESULTADOS - LÍDER FEMININO	50
Tabela 24 -ALCANÇAR RESULTADOS - LÍDER MASCULINO	51
Tabela 25 - TRABALHO DE EQUIPA - LÍDER FEMININO	51
Tabela 26 - TRABALHO DE EQUIPA - LÍDER MASCULINO	51
Tabela 27 - VISÃO DO LÍDER GÉNERO VERSUS GENÉRO SUBORDINADOS	52
Tabela 28 - CRUZAMENTO VARIÁVEL LÍDER * SEXO * ANO CARGO CHEFIA	61
Tabela 29 - CRUZAMENTO VARIÁVEL LÍDER *SEXO*NR.TRABALHADORES	62
Tabela 30 - CRUZAMENTO VARIÁVEL LÍDER * SEXO * TRABALHO MULTINACIONAL	63
Tabela 31 - CRUZAMENTO VARIÁVEL LÍDER E TIPO DE ACTIVIDADE	63
Tabela 32 - CRUZAMENTO VARIÁVEL SEXO E TIPO DE ACTIVIDADE	64
Tabela 33 - CRUZAMENTO VARIÁVEL LÍDER E ÁREA ESPECIALIZAÇÃO	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustração 1 - DISTRIBUIÇÃO POPULAÇÃO ACTIVIDADE ECONÓMICA	4
Ilustração 2 - POPULAÇÃO NÍVEL DE ENSINO	5
Ilustração 3 - POPULAÇÃO COM CURSO COMPLETO	5
Ilustração 4 - MODELO DE ANÁLISE DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – CRUZAMENTO VARIÁVEL CRIAÇÃO DA VISÃO	56
Gráfico 2 - CRUZAMENTO VARIÁVEL IMPLEMENTAR VISÃO	57
Gráfico 3 - CRUZAMENTO VARIÁVEL ALCANÇAR RESULTADOS	59
Gráfico 4 - CRUZAMENTO VARIÁVEL TRABALHO DE EQUIPA.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS

INE – Instituto Nacional de Estatística

CV – Cabo Verde

CEO – Chief Executive Officer

ONU – Organização das Nações Unidas

EU – União Europeia

CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

PNIEG – Plano Nacional para a Igualdade e Equidade de Género

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

UNIDE – Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial

1. DELIMITAÇÃO CONCEPTUAL

1.1. INTRODUÇÃO

O interesse por estudos relacionados com a liderança feminina tem crescido a nível mundial, a medida que cresce a participação activa das mulheres na política, na economia, na educação e nas empresas, constituindo, desta forma, um campo profícuo de estudo dentro da área da liderança.

Segundo dados estatísticos, as mulheres representam metade da população e metade da força produtiva a nível mundial. Um terço de todas as famílias do mundo é chefiado por mulheres.

A entrada da mulher para o mercado de trabalho vem sendo uma verdadeira batalha. Ela tem vindo a travar uma luta incessante, em prol da igualdade e equidade do género, participando activamente na vida política, económica e social, ocupando importantes cargos nos Governos, nos Parlamentos e em várias outras esferas de direcção e de decisão dos países, pese embora se registe ainda grandes desníveis na maior parte dos casos.

O novo papel desempenhado pela mulher na dinâmica económica e social tem despertado interesse crescente. De uma forma geral, várias questões se colocam:

- Como lideram as mulheres?
- Os desafios de liderança que se colocam às mulheres são os mesmos que se colocam aos homens?
- O que podemos aprender com as mulheres que se destacam na liderança?
- Que estratégias seguem, como gerem os seus desafios para atingir a eficácia?
- A liderança feminina é menos autoritária?
- Que factores são determinantes para a performance da mulher líder?
- As empresas já superaram a distinção no reconhecimento do valor profissional de homens e mulheres?
- Como conciliam o papel de líderes no plano profissional com os diversos papéis que assumem a nível pessoal?

Respostas a estas questões são objectos de vários estudos.

O estudo “Mulheres na Política (2010)”, publicado pela União Interparlamentar e Divisão da Promoção da Mulher das Nações Unidas e divulgado na 54ª sessão da Comissão da Condição da Mulher da ONU, revela que na Europa a política de promoção das mulheres para cargos de topo tem sido mais eficaz ao nível governamental do que no sector privado. Mas ao nível salarial, e apesar dos esforços da UE, as disparidades são ainda incompreensíveis. O mesmo estudo revela que dez por cento dos países membros da ONU têm mulheres chefes de Estado, mas nas mil maiores multinacionais apenas três por cento dos CEO ou presidentes são figuras femininas. Um dos prováveis factores para esse índice ser tão baixo poderá ser o (glass ceiling, Davidson & Cooper, 1992), ou “telhado de vidro”. Esse conceito americano diz que as mulheres em postos mais baixos da hierarquia “olham” os postos mais altos como se houvesse um vidro a separar-lhes.

Os dados síntese disponibilizados pelo mesmo estudo revelam que, até o início deste ano, a média global de mulheres parlamentares atingiu 18,8%. A Finlândia lidera a lista dos dez países com mais mulheres em cargos ministeriais, logo seguida por Cabo Verde, Espanha, Noruega e Chile. Entre os Estados da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) curiosamente o gigante Brasil é a nação onde menos mulheres ocupam cargos parlamentares e ministeriais. Nos ministérios governamentais, a equidade é maior em Cabo Verde (com 53,3 por cento de mulheres representadas). A nível do poder legislativo evoluiu-se de 11% para 21%, enquanto no campo judicial, a proporção de mulheres procuradoras passou de 15 para 21 por cento.

Contudo, se no campo da política a mulher cabo-verdiana tem conseguido conquistar lugares de destaque, já no sector privado pouquíssimas mulheres ocupam os mais altos cargos nas empresas. Todos os dados apontam que, o número de mulheres decresce progressivamente conforme se ascende aos mais altos níveis da hierarquia. E, mesmo quando as mulheres chegam a ocupar postos de liderança, é frequente que seja em sectores de actividade económica tradicionalmente femininos.

Muitos defendem que essa forte presença da mulher nos órgãos electivos está estreitamente relacionada com o estabelecimento de quotas. O estabelecimento de quotas é um tema que vem suscitando muita discussão. Por um lado, existem os defensores da ideia de que tal procedimento contribuiria para melhorar a igualdade de oportunidades entre o género, e por outro, aqueles que defendem que as quotas discriminam as mulheres, porque elas deveriam conquistar os lugares disponíveis pela sua competência, em pé de igualdade com o homem, fundamentando que, se a mulher vem travando uma luta constante pela igualdade e equidade do género, o sistema de quotas põe em causa toda essa luta. A adopção do sistema de quotas nem sempre é vista favoravelmente pelas mulheres.

As mulheres cabo-verdianas têm consciência de que o poder não se dá, conquista-se. É neste sentido que, no mercado de trabalho, nas salas de formação, nas universidades, nas organizações, nos cargos e resultados de concursos públicos, se regista um dado comum: o forte e eminente desempenho da mulher cabo-verdiana, participando activamente, preparando-se e construindo oportunidades profissionais.

A igualdade entre mulheres e homens é um princípio da Constituição da República Cabo Verde, sendo definida como uma tarefa prioritária pelo Governo cabo-verdiano [Plano Nacional para a Igualdade e Equidade de Género (PNIEG, 2005 – 2011)]. O PNIEG identifica a promoção da igualdade do género como um dos motores fundamentais para o desenvolvimento do país. Investir na igualdade de género é fundamental para melhorar as condições económicas, sociais e políticas. E, segundo as Nações Unidas, representa um efeito multiplicador na produtividade, eficiência e crescimento económico sustentável.

Em Cabo Verde os registos demográficos mais recentes (Censo de 2010) mostram que dos 491.575 habitantes, 49,5 por cento da população é do género feminino. A população cabo-verdiana é muito jovem, com uma média de 26,8 anos. 50% da população tem menos de 22 anos. Constata-se um ligeiro equilíbrio entre os sexos nas idades mais baixas, contra uma diferença significativa nas idades mais elevadas, a favor das mulheres.

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

Em relação à distribuição da população por sexo e segundo a actividade económica (2010), consta-se um ligeiro desequilíbrio da população activa (52,8% da população de Cabo Verde) a favor do sexo masculino (45,0% da população activa é do sexo feminino e 60,9% do sexo masculino). Já em relação à população desempregada, regista-se uma taxa de 6,5% para o sexo masculino e de 6,2% para o sexo feminino, sendo a população inactiva de 40,9%.

Ilustração 1 - DISTRIBUIÇÃO POPULAÇÃO ACTIVIDADE ECONÓMICA

Sexo	Pop. activa ocupada		População desempregada		Pop inactiva		Total	
	Efectivo	%	Efectivo	%	Efectivo	%	Efectivo	%
Masculino	100.575	60,9	10.650	6,5	53.815	32,6	165.040	49,2
Feminino	76.722	45,0	10.518	6,2	83.412	48,9	170.652	50,8
Total	177.297	52,8	21.168	6,3	137.227	40,9	335.692	100,0

Fonte INE-CV

1.2. RELEVÂNCIA E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A pertinência deste tema, deve-se ao facto de, como já foi referido, ser fundamental que as mulheres cabo-verdianas aumentem o seu desempenho e participação nas chefias de topo das organizações públicas e privadas do país, cientes de que, atendendo às características dominantes da liderança feminina, tais como, a formação, a confiança, a motivação, a persistência, a coordenação e o trabalho em equipa, elas poderão desempenhar um papel fundamental para o alcance da eficácia das organizações cabo-verdianas, num ambiente de negócios cada vez mais exigente e complexo.

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

Segundo dados publicados pelo Censo 2010, a população por nível de ensino em Cabo Verde apresentava a seguinte configuração:

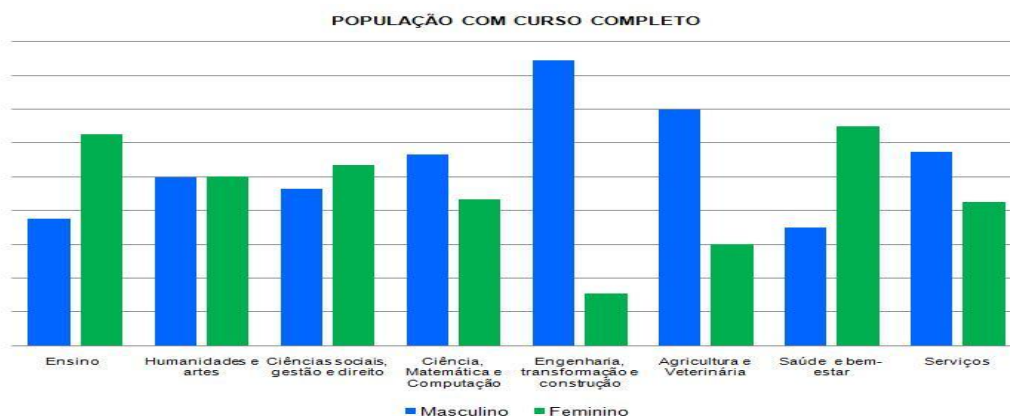
Ilustração 2 - POPULAÇÃO NÍVEL DE ENSINO

Nível de Ensino	Sexo					
	Masculino		Feminino		Total	
	Efectivo	%	Efectivo	%	Efectivo	%
CABO VERDE	206226	100,0	194358	100,0	400584	100,0
Pré-escolar	10525	5,1	10654	5,5	21179	5,3
Alfabetização	3007	1,5	4691	2,4	7698	1,9
Ensino Básico	104959	50,9	93466	48,1	198425	49,5
Ensino secundário via geral	69511	33,7	68003	35,0	137514	34,3
Ensino Secundário via técnica (até 1994)	1287	0,6	872	0,4	2159	0,5
Ensino secundário via técnica (1994 a 2004)	1165	0,6	919	0,5	2084	0,5
Ensino secundário via técnica (>2004)	1267	0,6	1162	0,6	2429	0,6
Curso médio	2241	1,1	2423	1,2	4664	1,2
Bacharelato	1642	0,8	1315	0,7	2957	0,7
Licenciatura	8724	4,2	9762	5,0	18486	4,6
Mestrado	976	0,5	667	0,3	1643	0,4
Doutoramento	220	0,1	125	0,1	345	0,1
Não Sabe	702	0,3	299	0,2	1001	0,2

Fonte INE-CV

Em relação à população detentora de um curso completo, segundo a mesma fonte, Cabo Verde apresentava a seguinte configuração:

Ilustração 3 - POPULAÇÃO COM CURSO COMPLETO



Fonte INE-CV

Fica cada vez mais claro que ocorre uma revolução tácita no seio das sociedades. Ao contrário dos movimentos anteriores das décadas de sessenta e setenta, com o chamado “movimento feminista”, e depois com a luta das mulheres por direitos iguais no trabalho e na vida social, esta “revolução” é diferente. Parece ser menos “ruidosa” e mais profunda, mas certamente de maior alcance social e de tendência irreversível. Ao contrário do teor de outros movimentos sociais, este parece ter por finalidade não uma disputa de espaço com os homens, mas sim a busca da própria ascensão social da mulher enquanto indivíduo.

Em função desta realidade, teremos em breve, talvez em uma década, uma predominância de mulheres na liderança das organizações públicas e privadas (rompendo o “telhado de vidro”), como resultado desta preparação profissional em que estas estão envolvidas de uma maneira muito mais ostensiva do que os homens.

Não obstante os ganhos registados, é pertinente equacionar a eliminação de certos estereótipos relacionados com a igualdade de oportunidades no acesso a determinados cargos nas organizações.

O presente estudo visa assim aprofundar a problemática, procurando compreender como a mulher cabo-verdiana exerce a liderança em espaços de predominância masculina (Chefias de Topo) e se os factores que contribuem para a sua performance são os mesmos que para os homens.

1.3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.3.1. CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança é talvez a área mais investigada e a menos compreendida do comportamento organizacional (Sims – 1977 1977, in Reto, L. e Lopes, A., 1991, p. 9). De acordo com Bryman (2004), existem quatro abordagens para o estudo da liderança: a baseada no traço

(pessoal), que permaneceu até o final dos anos 40; a abordagem “comportamental” (estilo) que se manteve até o final dos anos 60; a abordagem “contingencial” que permaneceu entre o final dos anos 60 e o começo dos anos 80 e a abordagem da “nova liderança” com maior influência no início dos anos 80. Na visão de Bryman, a nova liderança é baseada numa representação de líderes como gestores de significado e não apenas como influenciadores.

Os primeiros estudos sobre a liderança, efectuados até a II Guerra Mundial, pretendem descortinar traços físicos (e.g., estatura, aparência), características da personalidade (e.g., auto-estima, estabilidade emocional, autoconfiança), e aptidões (e.g., inteligência, fluência verbal) que conduzissem à diferenciação entre os líderes e os não líderes, entre os líderes eficazes e os ineficazes. Vigorava a ideia dos **Grandes Homens**, com características inatas que os alcandoravam, naturalmente, a posições de liderança e lhes permitiam exercer eficazmente esse papel. O entusiasmo subjacente às teorias então em voga foi porém arrefecendo quando Stogdill (1948), após rever 124 estudos, concluiu que os indivíduos não se tornam necessariamente líderes (nem são necessariamente eficazes) devido à posse de uma determinada combinação de traços. Um líder com certos traços poderia ser eficaz numa situação mas ineficaz noutra – e dois líderes com diferentes traços poderiam ser eficaz numa situação mas ineficaz noutra – e dois líderes com diferentes traços poderiam ser bem sucedidos na mesma situação. O estudo de Stogdill levou assim alguns investigadores a desencorajar, por entenderem que as ideias contidas no estudo minavam as explicações da liderança baseada na personalidade.

Acresce que alguns psicólogos mantiveram algum interesse pelo assunto, especialmente nos processos de selecção de pessoal. Novos traços e competências foram também estudados, conduzindo a resultados mais consistentes. Assim, em 1974 o próprio Stogdill reviu 163 estudos, tendo salientado a relevância de diversos traços e competências para a eficácia de liderança, designadamente: inteligência, criatividade, fluência verbal, auto-estima, estabilidade emocional, adaptabilidade às situações, intuição permanente, vigilância para com as necessidades dos outros, tolerância ao stress, iniciativa e persistência no

enfrentar dos problemas, capacidade de persuasão, desejo de assumir responsabilidades e de ocupar uma posição de poder.

Para Stogdill, um indivíduo com certos traços tem mais probabilidade de ser um líder eficaz do que pessoas que deles carecem, **mas tal não lhe garante automaticamente, a eficácia**. A importância relativa dos diferentes traços depende das situações.

Alguns anos mais tarde, Gregerson et al (1998), defendeu que, para além dos diferentes traços, os líderes devem possuir determinadas competências para que possam atingir a eficácia, designadamente; (i) **Técnicas** (conhecimentos acerca do modo de realizar as tarefas especializadas da unidade organizacional); (ii) **Interpessoais** (conhecimentos acerca do comportamento humano e processos de grupo, capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos de outras pessoas, sensibilidade social, capacidade de comunicação); (iii) **Conceptuais** (cognitivas), capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade de conceptualizar relações complexas e ambíguas, pensamentos divergentes, intuição, raciocínio indutivo e dedutivo.

Segundo Gregerson e tal (1998), essas competências, embora sejam relevantes para a generalidade dos líderes, a sua relativa importância depende de aspectos como o nível hierárquico, o tipo e dimensão da organização, a estrutura organizacional, o grau de centralismo da autoridade, e as suas características culturais.

Embora a literatura e as investigações permitam identificar um elemento vasto de traços e competências para a eficácia da liderança, não é possível descortinar características universais, aplicáveis a todas as situações, “... a capacidade de liderança existe potencialmente em todas as pessoas – um potencial que emerge através da experiência e da capacidade para apreender e beneficiar com a experiência” Mumford et al. (2000b, p.21).

1.3.2. ABORDAGENS DA LIDERANÇA

A teoria que define os tipos de liderança de acordo com a personalidade e características do líder é chamada de Teoria dos Traços e foi a primeira a ser desenvolvida a esse respeito. Segundo esta teoria, existem os seguintes tipos de líder: o “líder executivo”, o “líder coercitivo”, o “líder distributivo”, o “líder educativo” e o “líder inspirador”. Esta teoria baseia-se no pressuposto de que a liderança é uma característica nata do líder. Ela não considera os aspectos referentes às diversas situações enfrentadas pelo líder e sua equipe, quando os variados tipos de liderança podem se suceder (o líder coercitivo, é sempre coercitivo, nunca será educativo, ...).

Actualmente a liderança é encarada não mais como uma característica apenas, mas como um comportamento e, como tal, é algo que poderá ser aprendido. A “Teoria do Enfoque Situacional”, a mais recente, além de abranger essa nova visão de liderança, ainda vai um pouco além, encarando-a como algo que deve ser considerado dentro de um contexto integrado. Não se deve mais focar apenas, o líder, o subordinado e sua relação com aquele, ou mesmo, apenas as situações em que a liderança se insere, mas todos estes factores conjuntamente.

De acordo com a nova abordagem da liderança, foram traçados estilos de liderança que reflectem alguns padrões:

O “Líder carismático”: carisma é uma palavra grega que significa “dom de inspiração divina”. Ou seja, o líder carismático é aquele que inspira nos seus liderados a confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional. O líder carismático é visto por seus liderados como alguém que possui qualidades excepcionais, “carismáticas” em sua acepção original. Exemplos deste tipo de líder são os líderes religiosos como Jesus Cristo ou Gandhi;

O “Líder executivo” é aquele que surge por causa da busca das organizações pela obtenção da ordem. Habitualmente possui muitas competências e habilidades técnicas;

O “Líder coercitivo” é aquele que exerce a liderança através da coerção e da violência, podendo ser verbal ou física. Neste estilo de liderança, a relação entre o líder e o liderado é muito instável;

O “Líder distributivo” é aquele que apenas delega tarefas, sempre controlando, acompanhando de perto e cobrando resultados. É o líder que não constrói nem destrói mantendo um posicionamento de “posições e papéis”;

O “líder educativo” é aquele que costuma dar o exemplo. Seus liderados têm uma relação de responsabilidade com o trabalho, permitindo trocas de conhecimentos não apenas técnicos, mas também humanos;

O “Líder inspirador” é aquele que raramente precisa dar ordens a seus liderados. Estes sentem-se atraídos pela figura do líder e estão dispostos a fazer o que é necessário.

A liderança feminina tem sido objecto de vários estudos com vista à identificação de eventuais especificidades comparativamente à liderança masculina. Segundo o estudo “O impacto da liderança feminina na implicação organizacional” (Maria Alçada Baptista Moller e Jorge Filipe da Silva Gomes – 2010), ...os participantes, quando questionados acerca de determinados comportamentos do líder, respondem mais favoravelmente ao líder masculino do que ao líder feminino. Aqui, verifica-se que as visões estereotipadas existentes acerca dos comportamentos que se esperam e se aceitam de um homem que é gestor e de uma mulher que é gestora, continuam a conceber as posições de gestão mais como características do papel dos homens (Cunha et al., 2003). Stelter (2002) faz referência a um estudo que aponta que os homens, quando líderes em ambientes maioritariamente femininos, não demonstram tanto *stress* e pressão como as mulheres...”).

Rego e Cunha (2004) propõem como debate para o século XXI o papel da mulher na vida organizacional e na gestão, porque “...embora seja comum a queixa (...) feminina de que os lugares de chefia ainda são maioritariamente preenchidos pelos homens, é indubitável o crescendo feminino nessa matéria” (p. 27). Mas quais as características da mulher enquanto líder? Teixeira (2001) chama a atenção para o facto de as mulheres possuírem atributos essenciais para uma boa liderança: generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder, capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade. Para Carless (1998, cit. por Stelter, 2002), as mulheres líderes são descritas como mais inclusivas, relacionais, e os homens líderes como directivos, controladores e orientados para as tarefas. Eagly e Carli (2003) sugerem que existe uma vantagem feminina na liderança, assumindo o líder feminino um estilo que é mais eficaz do que o masculino, considerando as condições contemporâneas da vida organizacional. Torna-se cada vez mais evidente que as qualidades femininas de cooperação, mentora e colaboração são importantes em variados contextos.

Supõe-se que os sujeitos são seleccionados para cargos de chefia em função do potencial e da eficácia. No entanto, a verdade é que as mulheres podem necessitar de adoptar o estilo masculino que os homens tradicionalmente imprimem aos lugares de gestão (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2003). Ao mesmo tempo que existem semelhanças, podem existir factores para além do género que explicam a diferença entre liderança feminina e masculina, nomeadamente o tamanho da organização, o ambiente, o género maioritário, a composição do grupo, a estratégia, a tecnologia, e a forma da organização (Cunha et al., 2003; Teixeira, 2001).

A liderança feminina é um tema que tem vindo a evoluir, embora ainda vigorem uma série de estereótipos e uma visão da liderança ligada a características masculinas.

A Tabela 1 sintetiza alguns estudos que abordam as principais conclusões sobre liderança feminina.

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

Tabela 1 - ESTUDOS E PRINCIPAIS CONCLUSÕES SOBRE LIDERANÇA FEMININA

Autores	Conclusões
Mann (1995)	As mulheres necessitam de aceitar menos os estereótipos. A imagem projectada aos outros será então mais levada a sério.
Carvalho (2000)	As mulheres, nas suas organizações, possuem um estilo de liderança mais transformacional e, neste estudo, apresentaram algumas dificuldades em se adaptar a uma cultura fortemente masculina.
Grace-Odeleye (2003)	As mulheres são vistas como maiores utilizadores do perdão interpessoal nas suas práticas de liderança do que os homens, pelo interesse em manter relações (resultados não generalizados).
Tienari, Holgersson Meriläinen, Söderberg e Vaara (2003)	Uma das razões para as mulheres não se aplicarem para alcançar posições de chefia é a atitude baseada na tradição de que o líder é o primeiro a chegar e o último a sair – este facto é difícil de conciliar com filhos pequenos.
Nogueira (2006)	Apesar das mulheres representarem 40% da população activa no mundo ocidental, continuam a formar uma minoria nas posições de gestão sendo quase invisíveis na gestão de topo.
Branco (2004)	No Parlamento Europeu, Portugal com 6 mulheres entre 25 deputados, é o terceiro país com menos presença feminina, ocupando o 42º Lugar no ranking.
Martins (2004)	Rafael Mora, managing partner da Heidrick & Struggles, considera que, a prazo, será visível a pressão do mercado para a contratação de mais gestoras.
Moreira (2004)	Alguma literatura sobre liderança favorece os modelos de liderança transformacional, relativamente à transaccional; algumas pesquisas reforçam as competências das mulheres, induzindo a ideia da existência de um estilo particular de liderança feminina.
Parker e Matteson (2006)	As mulheres trabalham em grupo, os homens não. As mulheres partilham informação, os homens não. As mulheres põem a cooperação acima da competição, os homens não.
Turner (2008)	De acordo com a pesquisa de Young (2004), alguns comentários feitos por mulheres em posições de liderança implicam que elas têm uma grande determinação e autodisciplina, porque é necessário um enorme esforço para permanecerem nas posições administrativas.
Maria Moller e Jorge Gomes (2010),	De acordo com a pesquisa o impacto da liderança feminina na implicação organizacional (2010), a necessidade de compreender as diferenças entre a liderança feminina e masculina, em termos dos desafios actualmente apresentados pela sociedade. Apenas desta forma se poderão ultrapassar os estereótipos adstritos a cada género, deste modo realçando as mais valias que, em termos de liderança, homens ou mulheres conseguem trazer para as organizações hodiernas.

1.3.3. EFICIÊNCIA VERSUS EFICÁCIA DA LIDERANÇA

Bernard (1983:55s, citado por António Robalo, ISCTE (1995).) na sua obra clássica, define eficácia como satisfação dos fins do sistema:

“What we mean by “effectiveness” of cooperation is the accomplishment of the recognized objectives of cooperative action. The degree of accomplishment indicates the degree of effectiveness”,

e eficiência como a satisfação das necessidades dos membros (do sistema):

“the efficiency of a cooperative system is the resultant of the efficiencies of the individuals furnishing the constituent efforts, that is, as viewed by them. If the individual finds his motives being satisfied by what he does, he continues his cooperative effort; other-wise he not...”

Para além da distinção que é ou não feita entre os conceitos em apreciação, existe uma vasta literatura no âmbito da Teoria Organizacional acerca da definição e medição da eficácia/eficiência.

Os conceitos relacionados com a diferença entre eficiência e eficácia estão intimamente ligados ao Planeamento Estratégico, que se divide em três níveis: estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, traçamos objectivos, no tático, metas e nos operacionais, acções a serem realizadas.

Uma organização consegue alcançar a sua visão e atingir plenamente os seus objectivos, quando as tarefas são realizadas com eficácia e com eficiência. Enquanto eficiência se refere à melhor forma de atingir determinado objectivo, eficácia refere-se sobretudo ao

facto de se atingir ou não o objectivo e se esse objectivo é realmente o preconizado. Eficácia tem a ver com o “que fazer”, eficiência, com o “como fazer”. Eficácia é um conceito relevante sobretudo a nível institucional e estratégico, enquanto eficiência é sobretudo operacional. Uma empresa pode ser bastante eficiente e no entanto não ser eficaz – faz bem aquilo que faz, mas pode não fazer aquilo que deveria (Drucker 1967).

Esta distinção proposta por Drucker é a mais generalizada na literatura de Gestão, devendo observar-se que, embora o conceito da eficiência não levante dificuldades, já o da eficácia se presta a interpretações e operacionalizações diferentes *António Robalo, ISCTE (1995)*.

Para Idalberto Chiavenato (1994), a Administração interpreta os objectivos propostos pela empresa e os transforma em acção empresarial através de planeamento, organização, direcção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de garantir o alcance daqueles objectivos. Assim, a Administração se preocupa com a eficácia quando está voltada para o alcance dos objectivos empresariais e com a eficiência, quando está voltada para o pleno proveito dos esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa.

Segundo o estudo “As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas”, Joaquim Santos, António Caetano e Jorge Correia Jesuino, ISCTE (2008), a competência de liderança e coordenação é aquela que explica maior variância na eficácia das equipas. Esta conclusão encontra-se na mesma linha de outros investigadores que apontam que a coordenação implica a eficácia das equipas.

Sendo as mulheres mais flexíveis em termos de abordagem, a sua capacidade de entender, de motivar e de se adequar ao perfil de cada membro da sua equipa, permiti-lhe exercer a liderança com eficiência e eficácia, definindo as estratégias e alinhando as pessoas, com vista a atingir os resultados consistentes com a missão e os objectivos da organização.

1.3.4. DISCRIMINAÇÃO ENTRE GÉNEROS

Não obstante todas as capacidades congénitas e as conseguidas através da formação, as mulheres continuam a ter maiores dificuldades em atingir o topo profissional, auferindo normalmente vencimentos inferiores aos homens em cargos semelhantes.

As desigualdades salariais entre os sexos têm sido alvo, nos últimos trinta anos, de considerável atenção por parte dos cientistas sociais, com especial destaque para os economistas e sociólogos. São apresentadas duas perspectivas teóricas distintas de abordagem deste fenómeno: a teoria do capital humano, filiada no paradigma neoclássico e a abordagem interdisciplinar e as suas potencialidades na explicação do *gap* salarial entre géneros (Insuficiências do Modelo de Capital Humano na Explicação das Diferenças Salariais entre Géneros: Um Estudo de Caso - Ana Luisa Ribeiro & Manuela Magalhães Hill - WP 96/05 Outubro 1996). Os resultados do estudo sugerem que 76% do total da diferença observada pode ser atribuída à discriminação.

A persistência de discriminação entre géneros no mercado de trabalho foi também objecto de estudo por parte de Carlos C. Duarte Instituto Politécnico de Tomar - Maria C. Santos - UNIDE / ISCTE e Jorge M. Simões - Instituto Politécnico de Tomar. O referido estudo analisa a persistência de discriminação entre géneros no mercado de trabalho em Portugal, Cabo-Verde e Reino Unido, contribuindo também, para a explicação do diferencial de remuneração entre homens e mulheres, e a discriminação entre géneros nos processos de recrutamento, analisando em simultâneo, três países com história, raízes e culturas diferentes.

Segundo o estudo, apesar da evolução da mulher dentro de actividades que era antes exclusivamente masculina e apesar de ter adquirido mais instrução, os salários não acompanharam este crescimento. Em termos globais, os resultados indicam que, embora o diferencial de remuneração entre homens e mulheres não seja significativo, a existência de segregação entre géneros no local de trabalho é uma realidade. As políticas de conciliação

entre a vida familiar/pessoal e a vida profissional, bem como a promoção da maternidade e da paternidade, deverão contribuir para que se ultrapassem esses desequilíbrios. É também importante concretizar estratégias que permitam a eliminação de estereótipos e o aparecimento de uma cultura assente no respeito e na igualdade.

1.3.5. MODELO DE ANÁLISE DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA™

As organizações devem constantemente questionar onde estão e para onde vão. De acordo com as respostas obtidas, deverão desenvolver estratégias de mudança que se adequam às novas situações. Num mercado fortemente globalizado e competitivo, exige-se cada vez mais às organizações uma grande capacidade de reacção e adaptação às mudanças que se operam no seu meio envolvente. O seu sucesso ou insucesso passa, em grande medida, pela forma como as organizações gerem os seus recursos internos e reagem às mudanças que se operam a nível económico, político e social. A Visão idealizada deve ser conhecida e partilhada pelos colaboradores e a sua implementação deve ser baseada no alinhamento das pessoas, envolvendo-as no processo de decisão de como alcança-la, através da comunicação e da credibilidade. A missão deve estar consubstanciada nalguns factores críticos de sucessos actuais.

Segundo o modelo “Leadership Effectiveness Analysis 360®™”, desenvolvido pela MANAGEMENT RESEARCH GROUP®, para atingir a eficácia da liderança numa organização, o líder deve ter as competências necessárias para **criar uma visão** estratégica, **desenvolver os seguidores** através do alinhamento, desenvolver mecanismo para a **implementação da visão** com uma linguagem clara do que se pretende e envolvendo as pessoas, **dar continuidade** às acções estratégicas através do feedback, valorizando as ideias e opiniões dos outros e recolhendo as suas contribuições para poder **alcançar os resultados** esperados através do **trabalho de equipa** desenvolvido com o foco nos recursos humanos.

1.3.5.1.CRIAR UMA VISÃO

Ao referir-se à criação da visão por diversas empresas que observara, Kotter (1996, p. 79) escreveu ter concluído o seguinte: “o desenvolvimento de uma boa visão é um exercício da mente e do coração, exige algum tempo, envolve sempre um grupo de pessoas, e é firme para que possa funcionar bem. Kotter advoga que, para ser eficaz, a visão carece de clareza, realismo, praticabilidade, flexibilidade e comunicabilidade. Finalmente, observa que uma visão ineficaz pode gerar resultados mais nefastos do que a inexistência de qualquer visão.

A visão é o sonho da organização. É aquilo que se espera ser num determinado tempo e espaço. A visão é um plano, uma ideia mental que descreve o que a organização quer realizar objectivamente nos próximos anos de sua existência, normalmente a longo prazo (pelo menos, 5 anos). A Missão não deve ser confundida com a Visão. A Missão é algo perene, sustentável enquanto a Visão é mutável por natureza, algo concreto a ser alcançado. A Visão deve ser inspiradora, clara e concisa, de modo a que todos a sintam e represente os princípios éticos que norteiam todas as acções da organização. Normalmente, os valores compõem-se de regras morais que simbolizam os actos de seus fundadores, administradores e colaboradores em geral.

O mundo da organização moderna é complexo, cheio de desafios, bem como de oportunidades estimulantes. A fim de sobreviver e prosperar, uma organização deve ter o entusiástico compromisso de seus membros, com a sua imaginação e potencial para o pensamento independente totalmente focado em suas tarefas, problemas, e oportunidades.

Todos os membros da organização devem estar aptos para avaliar questões em suas áreas e oferecer a melhor maneira de responder. Cada pessoa tem o poder de criar novas visões e novas realidades para a organização. Claramente, a organização terá de fornecer um clima que convida a participação de todos. Cada membro deve tomar a iniciativa de pensar e avaliar os problemas, as oportunidades e todas as situações encontradas diariamente.

“É impossível mudar as organizações que não aceitem o perigo da forma actual de fazerem as coisas (...) as organizações só mudam quando as pessoas nelas mudam, e as pessoas são mudarão quando aceitarem nos seus corações que a mudança tem de acontecer.” (Sir John Harvey-Jones, cit in crainer, 1999, p,148),

Segundo o modelo “Leadership Effectiveness Analysis 360®™”, existem cinco dimensões envolvidas na criação de uma visão:

Conservadora - Os problemas são equacionados à luz das práticas do passado para garantir a previsibilidade, reforçar o *status quo* e minimizar o risco.

Inovadora - Sente-se confortável em ambientes em rápida mudança, estando disposto a assumir riscos e a analisar novas abordagens não testadas.

Técnica - Aquisição e manutenção de um profundo conhecimento no campo ou área de actuação, usando a experiência e o conhecimento especializado que permitem estudar as questões em profundidade e tirar as respectivas conclusões.

Pessoal – Enfatizando a importância de tomar decisões de forma independente, procura em si mesmo o principal veículo para a tomada de decisão.

Estratégica – caracterizada por uma abordagem ampla e de longo prazo para a resolução de problemas e tomada de decisão, fazendo-as por meio de análise objectiva, pensando o futuro, planeando.

Assim como cada indivíduo é único, assim também toda a organização o é. Tanto as organizações como os indivíduos têm personalidades, necessidades e objectivos diferentes. Esses factores ajudam a definir as práticas específicas de liderança dentro de cada organização que conduzirão aos objectivos traçados.

1.3.5.2.DESENVOLVER SEGUIDORES

A mudança e a visão que sobre ela faz luz só podem considerar-se verdadeiramente conquistadas quando os novos procedimentos, atitudes, comportamentos e sistemas estão imbuídos na cultura da empresa. A cultura é um poderoso factor de influência sobre os comportamentos, transmitindo um largo espectro de referências sobre o que é ou não correcto fazer-se, sendo difícil de mudar. As acções quotidianas obedecem ao quadro cultural que molda a organização. Segundo Kotter, não é jamais válido o modelo tradicional que aduzia a necessidade de mudar a cultura para que a mudança organizacional pudesse então ser mais facilmente implementada. Na sua concepção, a cultura não é algo que se possa manipular facilmente – ela muda apenas depois dos novos comportamentos terem gerado algum benefício para o grupo durante um dado período temporal e após as pessoas terem compreendido o nexos entre as novas acções e a melhoria do desempenho.

A visão só receberá contributos activos dos membros organizacionais se os sistemas (e.g., de informação, de avaliação de desempenho, de remuneração) estiverem alinhados com ela.

O alinhamento ajuda as organizações a ultrapassar as dificuldades que têm em delegar poderes (“empowerment”). Quando há um sentido claro da direcção, os subordinados ficam menos vulneráveis aos seus superiores. Toda a estrutura está virada para o mesmo alvo, pelo que existe uma menor probabilidade de iniciativas serem bloqueadas por conflito entre colaboradores.

Por vezes os esforços da mudança desenhados no topo da organização podem embater nas particularidades de alguns supervisores situados noutros níveis. As competências técnicas e sociais dos membros devem ser avaliadas e ajustadas às novas exigências. Uma das vias de resolução do problema passa necessariamente pelo diálogo, confrontando-o com a realidade e os desafios que reivindicam mudança de postura.

A ilação é simples “Se a gestão almeja que os empregados tomem mais responsabilidades sobre o seu próprio destino, devem encorajar-lhes o desenvolvimento do empenhamento interno. (...) Quanto mais a gestão de topo deseja o empenhamento interno dos seus empregados, mais deve tentar envolvê-los na definição dos objectivos de trabalho, na especificação dos modos de alcança-los, na definição de alvos ambiciosos” Argyris (1998, p.100).

John P. Kotter defende que, assim como precisamos de mais pessoas para a Liderança nas organizações complexas que dominam o nosso mundo de hoje, também precisamos de mais pessoas para desenvolver as culturas criadas por essa Liderança.

De acordo com o autor, os requisitos para desenvolver essa cultura passam necessariamente por:

- Recrutar pessoas com potencial de Liderança;
- Criar redes informais de relacionamentos necessários dentro e fora da empresa, para apoiar iniciativas de Liderança;
- Criar oportunidades desafiadoras para os jovens trabalhadores;
- Localizar pessoas com grande potencial de Liderança no início das suas carreiras, identificando as necessidades para a melhoria e o desenvolvimento deste potencial.

Institucionalizar uma cultura centrada na Liderança é o expoente máximo da Liderança (John P. Kotter).

Segundo o modelo “Leadership Effectiveness AnalysisTM”, existem quatro formas de envolver e desenvolver seguidores:

Persuasiva: através da capacidade de convencer os outros a seguir o seu ponto de vista.

Extrovertida: actuando de uma informal, extrovertida e simpática, mostrando a capacidade de estabelecer de forma livre e rapidamente um fácil relacionamento interpessoal.

Excitação: operando com uma boa dose de energia, intensidade e expressão emocional, mantendo os outros entusiasmados e envolvidos.

Restrição: mantendo um discreto e silencioso comportamento interpessoal e trabalhando para controlar as expressões emocionais.

1.3.5.3.IMPLEMENTAR A VISÃO

No processo de implementação da visão, a definição de planos estratégicos, planos de curto prazo, orçamentos e medidas de gestão de projectos específicos afigura-se de extrema importância. Trata-se de traduzir a visão em procedimentos específicos, tendo em vista a realização da mesma.

Deve-se reconhecer e incentivar as pessoas envolvidas no processo, especialmente as mais empenhadas e que mais contribuem para o sucesso da mudança. Tal reconhecimento poderá incluir recompensas materiais e/ou financeiras (e.g., incremento salarial, promoção), embora as recompensas simbólicas (e.g., elogio público por parte de actores organizacionais reputados e poderosos) possam ser mais eficazes para certas pessoas e em determinadas situações.

John P. Kotter, através duma análise das actividades da Liderança, explica da seguinte forma as competências que os Líderes precisam ter para poderem, através do alinhamento, produzir as mudanças necessárias nas suas organizações, com vista à implementação da visão traçada:

Saber estabelecer uma direcção versus planejar e orçamentar;

Estabelecer uma direcção é de natureza mais indutiva. O Líder reúne uma vasta gama de dados e procura padrões, relações e vínculos que ajudam a explicar as coisas.

Saber alinhar as pessoas versus organizar e recrutar pessoal

O que os executivos precisam fazer não é organizar as pessoas, mas alinhá-las. Para tal, dois desafios se colocam aos Líderes:

Comunicação: Organizar é mais um problema de “arranjo” enquanto alinhar é mais um desafio de comunicação, porque envolve falar com um grupo maior de pessoas. A linguagem tem que ser clara, simples, directa e ajustada aos diferentes destinatários;

Credibilidade: Levar as pessoas a acreditarem na mensagem.

Alinhar as pessoas implica ainda envolve-las na implementação da visão.

Saber motivar pessoas versus controlar e resolver problemas

A gestão controla as pessoas, “empurrando-as” na direcção certa; a liderança motiva-as, satisfazendo necessidades humanas básicas como as de realização, pertença, reconhecimento, auto-estima entre outras.

Bons líderes motivam de várias formas, (i) articulando a visão da empresa de forma a realçar os valores dos colaboradores; (ii) envolvendo as pessoas no processo de decisão de como alcançar a visão, através do *empowerment* dos colaboradores; (iii) através de Coaching e Feedback e servindo de exemplo; (iv) reconhecendo e recompensando o sucesso.

Segundo o modelo “Leadership Effectiveness Analysis™”, existem quatro formas envolvidas na implementação da visão:

Estruturação: Adopção de uma sistemática e organizada abordagem, preferindo trabalhar de uma forma precisa e metódica, desenvolvendo e utilizando procedimentos e directrizes bem definidos.

Tático: Enfatiza a produção de resultados imediatos, concentrando-se no curto prazo e em estratégias práticas.

Comunicação: Declaração de forma objectiva do que se quer e se espera dos outros, mantendo um fluxo preciso e constante de informações.

Delegação: Ter em devida conta o talento dos outros para ajudar a alcançar os objectivos preconizados, atribuindo-lhes actividades importantes e autonomia suficiente para exercerem seu próprio julgamento.

1.3.5.4.DAR CONTINUIDADE

A garantia de que o processo está no caminho correcto implica que sejam adoptados mecanismos de monitorização e controlo, para que as acções sejam tomadas atempadamente, a informação de retorno seja recolhida em tempo oportuno, as reorientações de rumo sejam formuladas e caracterizadas, os desvios sejam corrigidos, os erros sejam saneados e facultem pistas de aprendizagem.

Segundo o modelo “Leadership Effectiveness Analysis™”, existem duas formas de dar continuidade à visão estratégica implementada:

Controle: Adoptar uma abordagem em que nada é assumido como certo, estabelecer prazos para certas acções e monitorização de forma persistente de progressos de actividade, garantindo assim a conclusão dos mesmos dentro do cronograma estipulado.

Feedback: Permitir que os colaboradores saibam de forma directa aquilo que se pensa deles, o grau de realização pessoal e de satisfação das suas necessidades e expectativas.

1.3.5.5. ALCANÇAR RESULTADOS

O sucesso ou insucesso no alcance dos resultados vai depender essencialmente da forma como as Organizações gerem os seus recursos internos e reagem às mudanças que se operam a nível económico, político e social.

Segundo o modelo “Leadership Effectiveness AnalysisTM”, existem três formas para o alcance de resultados:

Foco de gestão: Procurando exercer influência por se encontrar em posições de autoridade, assumindo o controlo, e conduzindo e orientando os esforços dos outros.

Dominante: Pressionando vigorosamente para alcançar resultados através de uma abordagem forte, agressiva e competitiva.

Produção: Adoptando uma forte orientação para realização, mantendo elevadas expectativas para si mesmo e para os outros, empurrando a si e aos outros, com vista a atingir níveis cada vez mais altos.

1.3.5.6. TRABALHAR EM EQUIPA

O mundo corporativo caminha para valores como a importância do relacionamento, o trabalho em equipa, a cooperação no lugar da competição, a participação no lugar da centralização, a socialização no lugar da imposição.

A nova liderança baseia-se na capacidade de coordenação e de perseverança, alçada à capacidade de perceber e aproveitar o potencial de cada membro da organização, desenvolvendo valores tais como a perseverança em não desistir, em não abandonar as ideias e os projectos, lutando até ao fim, garantindo níveis de energia e motivação elevados, mantendo o enfoque no essencial, mas também no estratégico, tornando cada membro da equipa um “top performer”.

Segundo o modelo “Leadership Effectiveness Analysis™”, existem três formas para se desenvolver o trabalho em equipa:

Cooperação: Satisfazendo as necessidades e interesses dos outros e estando disposto a adiar os seus próprios objectivos, em benefício de colegas.

Consensual: Valorizando as ideias e opiniões dos outros e recolhendo as suas contribuições como parte do processo de tomada de decisão.

Autoridade: Mostrando lealdade à organização, respeitando as opiniões de pessoas com autoridade e usando-as como recursos de informação, encaminhamento e decisões.

Empatia: Demonstrando uma preocupação activa para com as pessoas e suas necessidades, através do desenvolvimento de uma rede de relacionamento e de apoio muito próximos.

2. PESQUISA EMPÍRICA

2.1. METODOLOGIA

O tema proposto neste estudo afigura-se de grande relevância para a sociedade e para o mercado de trabalho, em constante mudança. Os líderes desempenham um papel fundamental dentro das organizações, podendo ser um factor de sucesso ou de insucesso destas. Tal facto dependerá da actuação do líder e do seu estilo de liderança. Existem determinados factores que determinam o crescimento da pessoa como líder, com repercussões, nos métodos de liderança e na sua eficácia. Este conjunto de habilidades observáveis pode ser herdado, inato ou desenvolvido com a experiência e aprendizado, sendo diferente de pessoa para pessoa. Esta é a razão pela qual, perante a mesma situação, as pessoas manifestam diferentes níveis de capacidade de liderança.

Em Cabo Verde, apesar de haver alguns indícios do interesse pelo tema a nível académico, as evidências são ainda muito tímidas, pelo que consideramos que o tema é de grande relevância para o país, pois poderá suscitar um maior interesse e discussão sobre o papel e a importância da mulher cabo-verdiana na liderança das organizações.

O presente estudo visa assim aprofundar esta problemática, procurando compreender como a mulher cabo-verdiana exerce a liderança em espaços de predominância masculina e se os factores que contribuem para a sua performance são os mesmos que para os homens.

O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa qualitativa e quantitativa, através da aplicação de um questionário elaborado com 17 questões a 30 gestores de primeira linha da Função Pública e do Sector Privado Cabo-verdiano, cujo objectivo era avaliar a forma como o líder se auto percebe, bem como as percepções do seu chefe, dos colegas e subordinados directos, fornecendo assim uma abrangente visão de como o líder é percebido e opera em seu papel de liderança.

2.2. MÉTODO DO ESTUDO

A resposta ao nosso problema advém da análise efectuada às respostas obtidas através do questionário dirigido aos gestores de topo das organizações da Função Publica e do Sector Privado Cabo-verdiano quanto às práticas utilizadas nos últimos 5 anos e complementada com entrevista a dois Gestores, sendo um do sexo masculino e outro do sexo feminino.

Procurou-se apresentar um referencial teórico para servir de base às afirmações conclusivas do trabalho, bem como às propostas, utilizando-se uma abordagem qualitativa. Por intermédio da pesquisa de campo, foram recolhidos dados e indicadores através de questionários elaborados para tal, que permitiram responder às perguntas formuladas na introdução do trabalho, utilizando-se uma abordagem qualitativa e quantitativa.

Utilizando a pesquisa exploratória, foram identificados, por meio do levantamento bibliográfico e da pesquisa documental, aspectos que permitiram a familiarização com o problema proposto e a formulação da questão mencionada na introdução do trabalho. Foram empregues as técnicas de levantamento da bibliografia de documentos pertinentes, de selecção da bibliografia e dos documentos, de leitura analítica da bibliografia e dos documentos seleccionados e de análise crítica e consolidação das questões em estudo.

Para complementar as pesquisas bibliográficas e documentais, foi realizada uma pesquisa de campo, cujo objectivo principal foi o de comprovar as questões formuladas na introdução do trabalho. Foram empregues as seguintes técnicas:

- Selecção de uma amostra de homens e mulheres, que ocupam cargos de chefias de topo de 1ª linha das organizações (Função Publica e Sector Privado Cabo-verdiano);
- Aplicação de questionários abrangendo aspectos importantes sobre o problema investigado; e
- Análise crítica das respostas às questões formuladas.

O Questionário foi elaborado com 17 questões fechadas de resposta única, em que as modalidades de respostas são impostas (Grangé e Lebart, 1994). Estas questões limitam as pessoas inquiridas a responder somente àquilo que lhes é apresentado como modalidade de respostas. Foi feita uma pré-codificação, ou seja, uma tradução imediata da resposta sob a forma de um código alfanumérico.

O questionário foi dividido em duas partes (ver questionário em anexo I):

- **A primeira parte**, constituída por seis questões que medem vinte e duas dimensões específicas de liderança, fundamentada no MODELO DE ANÁLISE DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA™. Foi apresentada ao inquirido vinte e duas possibilidades de respostas em seis questões (criar visão, desenvolver seguidores, implementar visão, dar continuidade, alcançar resultados e trabalhar em equipa) e para cada questão o inquirido escolhe uma única resposta. Nesta parte do questionário o objectivo foi o de avaliar a forma que o líder se auto percebe, bem como as percepções do seu chefe, dos colegas e subordinados directos, fornecendo assim uma abrangente visão de como o líder é percebido e opera em seu papel de liderança.

Para a escolha das diferentes alternativas para cada questão, foi utilizada a escala nominal, não sendo assim estabelecida preferência de uma resposta em relação à outra. As respostas foram codificadas, associando números a cada uma, permitindo a análise posterior por meio de técnicas estatísticas.

- **A segunda parte**, em que algumas questões demográficas e dados de caracterização dos inquiridos (idade, sexo, anos experiencia, anos no cargo chefia e tempo de serviço) e alguns dados de caracterização das instituições (tipo de actividade e número de trabalhadores) são aferidos. O cruzamento destas informações irá permitir responder a algumas das questões levantadas inicialmente.

2.3. UNIVERSO E AMOSTRA DO ESTUDO

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatísticas (INE), existem no país 120 (cento e vinte) Organizações Públicas e Privadas que se enquadram no presente estudo.

A amostra é definida como um sub-conjunto da população ou do universo estatístico (Reis et al., 2001). Para se determinar o tamanho da amostra, os seguintes aspectos terão que ser tidos em linha de conta:

- A delimitação do universo capaz de ser representado;
- A representação de todos os estratos;
- Características da população;
- Características da pesquisa;
- O grau de precisão desejado;
- O tamanho da população;
- O tipo de amostragem;
- Possíveis perdas de elementos da amostra.

Assim sendo, para se obter o tamanho da amostra foi utilizada as seguintes expressões:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \qquad n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Em que:

N = Tamanho da população

E_0 = Erro amostral tolerável

n_0 = Primeira aproximação do tamanho da amostra

n = Tamanho da amostra

Para uma população de $N=120$ e estabelecendo-se um nível de confiança de 95,5% e um erro de estimação de 2%, chega-se a um tamanho da amostra de $n = 114$ (gestores). De acordo com Nachmias & Nachmias, (1996), considera-se aceitável um número de respostas de cerca de 20 % do tamanho da amostra. Para o presente estudo, considerou-se assim 30 respondentes, correspondente a cerca de 25% do tamanho da amostra.

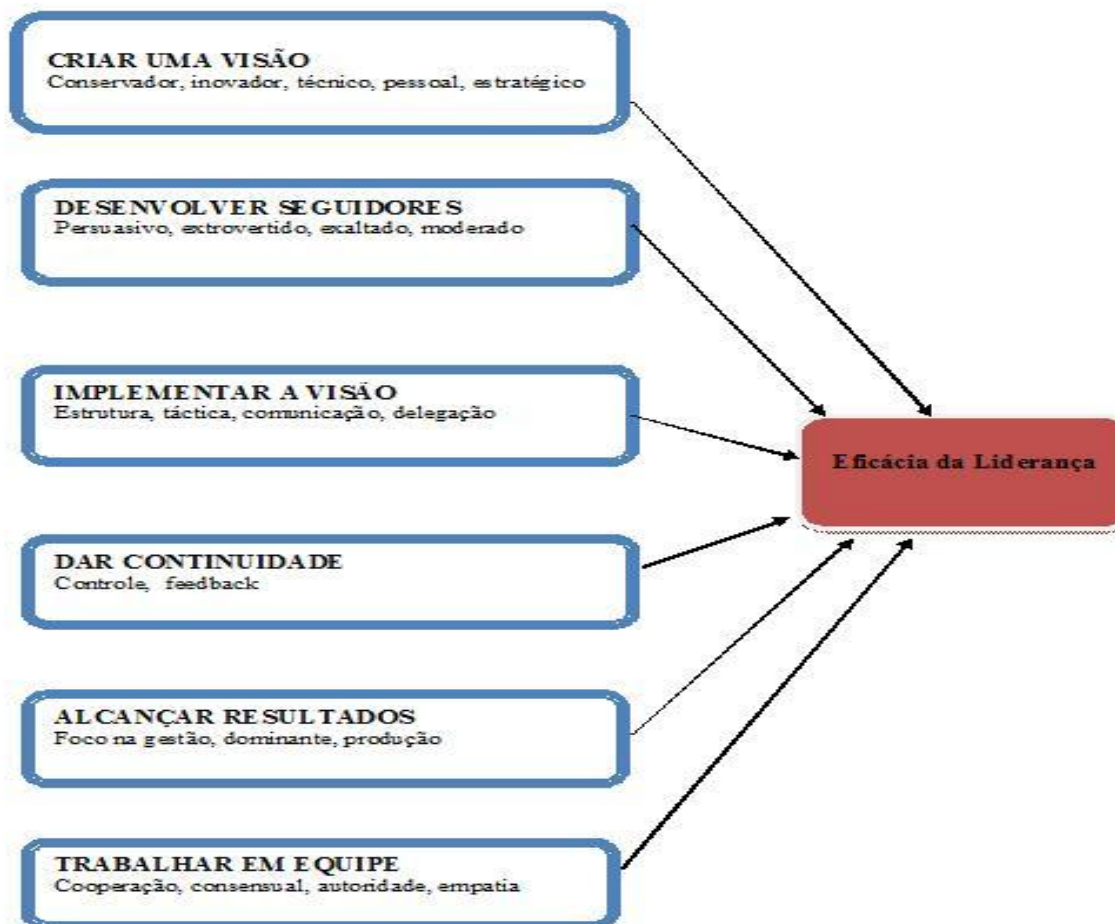
A amostra utilizada foi assim composta de 30 (trinta) gestores de topo da 1ª linha, (15 homens e 15 mulheres) que exercem cargos de chefia na Função Pública e no Sector Privado, com a idade compreendida entre os 30 e os 60 anos.

Os questionários aplicados foram desenvolvidos com base nas diferentes variáveis relacionadas com os factores que contribuem para a performance dos líderes, cujos itens constituem escalas validadas na literatura e outros adaptados ao contexto.

2.4. MODELO DO ESTUDO

Os trinta executivos foram avaliados com base no modelo de liderança da MRG®, utilizando o Questionário de Análise de Eficácia da Liderança TM. O questionário mede vinte e duas dimensões específicas da liderança. Essas dimensões definem a capacidade do líder em desenvolver uma visão e/ou uma direcção para a sua organização, em conquistar o apoio dos outros para a sua visão, em implementar a visão em termos organizacionais e em garantir que as coisas acontecem conforme o planeado. A orientação do líder para o cumprimento de objectivos e a sua habilidade em trabalhar com e por meio dos outros também foi medido.

Ilustração 4 - MODELO DE ANÁLISE DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA



2.5. MÉTODO DE SELECÇÃO DA AMOSTRA

Existem dois métodos para seleccionar amostras: o método probabilístico ou de amostragem casual e o método não probabilístico ou de amostragem dirigida (Reis et al, 2001). Para o presente estudo foi utilizado o método probabilístico ou de amostragem casual, mediante um processo aleatório simples.

A amostragem casual permite ao investigador comprovar a representatividade da amostra, para além de permitir medir claramente o erro cometido por se usar uma amostra em vez da população. Permite ainda reconhecer expressamente os potenciais enviesamentos. As principais dificuldades deste método resumem-se na obtenção de uma listagem completa da população a inquirir, nos custos envolvidos na sua obtenção e nas não-respostas.

2.6. UNIDADE DE OBSERVAÇÃO

Os executivos seleccionados responderam aos questionários com perguntas fechadas, tendo sido também examinados a 360° pelos seus chefes, colegas e subordinados directos que avaliaram o seu comportamento como líder e a sua eficácia no papel de liderança. Em média, um superior hierárquico, dois colegas e dois subordinados directos, classificaram cada um dos executivos, totalizando assim 180 questionários. As mulheres representam 40% dos superiores hierárquicos, 42% dos colegas e 52% dos subordinados directos.

2.7. ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados envolveu técnicas quantitativas e qualitativas. As análises foram construídas a partir das respostas aos questionários e os dados foram apresentados em tabelas analíticas e sintéticas. Os dados foram processados com recurso ao software SPSS 17.0 ©.

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os executivos foram agrupados de acordo com o tipo de actividade, anos de experiência como gestores e nível organizacional. A idade dos inquiridos varia entre 27 a 57 anos, possuindo todos, formação de nível superior e larga experiência de liderança (20% entre 11 e 15 anos de experiência; 43%, entre 16 e 20 anos de experiência, e 17% com mais de 21 anos de experiência.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Da análise estatística dos resultados do inquérito constante do quadro estatístico apresentado em baixo, constata-se que dos 180 inquiridos, a maioria é do sexo masculino e a faixa etária predominante é entre 42 e 47 anos. A área de formação predominante é a Gestão.

Tabela 2 - ANÁLISE ESTATÍSTICO DAS VARIÁVEIS

		Statistics																
		Lider	Idade	Sexo	Ano experiencia	Ano Cargo Chefia	Tempo Serviço	Numero Trabalhadores	Trabalho Multinacional	Ano Escolaridade	Area especializaçã o	Tipo actividade	Criação Visão	Desenvolver seguidores	Implementar visão	Continuidade da visão	Alcançar resultados	Trabalho de equipa
N	Valid	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,50	4,72	1,54	3,40	2,41	3,19	5,09	1,91	3,56	3,01	4,70	2,02	1,97	2,51	1,66	2,17	2,38
Median		2,50	4,50	2,00	3,00	2,00	3,00	6,00	2,00	4,00	3,00	5,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Mode		2ª	3	2	3	1	2	6	2	4	4	1ª	2	2	3	2	2	2
Sum		450	850	277	612	434	574	916	343	640	542	846	363	354	451	299	390	429
Percentiles	25	2,00	3,00	1,00	2,25	1,00	2,00	6,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
	50	2,50	4,50	2,00	3,00	2,00	3,00	6,00	2,00	4,00	3,00	5,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
	75	3,00	6,00	2,00	4,00	4,00	4,00	6,00	2,00	4,00	4,00	7,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Fonte: Inquiridos

A apresentação e discussão dos resultados do estudo foram divididas em três partes:

1. Diagnóstico detalhado de um líder feminino e de um líder masculino escolhidos de entre a amostragem, comparando a percepção que este tem de si mesmo e percepção que os outros têm dele;
2. Diagnóstico separado dos líderes agregando-os em função do género;
3. Análise estatística das diferentes variáveis.

4.1. DIAGNÓSTICO DO LÍDER FEMININO E DO LÍDER MASCULINO

A primeira análise do estudo baseia-se num diagnóstico detalhado de um líder feminino e de um líder masculino escolhidos de entre a amostragem, comparando a percepção que este tem de si mesmo e percepção que os outros têm dele. Os resultados serão apresentados nas tabelas seguintes.

4.1.1. Criação de Visão

Líder Feminino

A Tabela 3 apresenta o resultado do estudo quanto a postura do líder feminino no que se refere à criação da visão numa organização.

Constata-se que o líder ao fazer a sua autoavaliação quanto à criação da visão, afirma que adopta uma postura baseada na experiência e no conhecimento especializado, permitindo-lhe estudar as questões em profundidade e tirar as respectivas conclusões, ou seja, uma postura técnica. Essa percepção é partilhada por um colaborador e um colega.

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

Posição diferente tem o seu superior hierárquico e um dos colaboradores. Estes acham que ela apresenta uma postura mais inovadora, estando disposta a assumir riscos e a analisar novas abordagens não testadas. Já um segundo colega tem uma percepção diferente, considerando que ela apresenta uma postura voltada para si.

TABELA 3 – CRIAÇÃO DA VISÃO – PERCEPÇÃO DO LÍDER FEMININO

Count				Criação Visão			Total
LiderescF				Inovador	Técnico	Pessoal	
1,00	TipolInquirido	lider		0	1	0	1
		Colega		0	1	1	2
		colaborador		1	1	0	2
		Sup Hierárquico		1	0	0	1
	Total		2	3	1	6	

Os resultados revelam que, apesar de o líder estar fortemente orientado para a realização, motivando os aspectos da liderança, tal comportamento não é percebido completamente pelos colegas, colaboradores e pelo seu superior hierárquico. Ela tem comportamentos diferenciados quanto à sua forma de liderar, não controlando a imagem que projecta. A dimensão inovadora percebida pelo seu superior hierárquico poderá estar associada a relação de submissão perante o chefe, querendo demonstrar uma postura aberta e inovadora, que não corresponde no entanto às práticas de liderança percebidas tanto por ela própria como pelos colegas. A relação de proximidade com estes permite-lhes uma percepção mais realista das qualidades e defeitos do líder, ocasionando uma relação de confronto de ideias duma forma mais directa.

Líder Masculino

A Tabela 4 apresenta o resultado do estudo quanto à postura do líder masculino para a criação da visão numa organização. Da análise dos dados constata-se que o líder ao fazer a sua autoavaliação, afirma possuir uma postura estratégica, isto é, baseada em análise objectiva, pensando num futuro, planeando. No entanto, esta auto percepção do líder está

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

totalmente isolada, não sendo partilhada por nenhum dos outros inquiridos (colegas, colaboradores e superior hierárquico) que percebem unanimemente uma postura inovadora.

TABELA 4 - CRIAÇÃO DA VISÃO – PERCEPÇÃO DO LÍDER MASCULINO

Count			Criação Visão		Total
LíderesCM			Inovador	Estratégico	
1,00	TipolInquirido	líder	0	1	1
		Colega	2	0	2
		colaborador	2	0	2
		Sup Hierárquico	1	0	1
	Total		5	1	6

Podemos concluir que o líder não tem total controlo da imagem que projecta, não sendo as suas acções de liderança percebidas pelos outros tal como as planeia.

4.1.2. Desenvolver Seguidores

Líder Feminino

A Tabela 5 apresenta o resultado do estudo quanto à postura do líder feminino em desenvolver seguidores dentro da organização que dirige. Da análise dos dados constata-se que o líder ao fazer a sua autoavaliação, afirma adoptar uma postura energética, introduzindo a intensidade e expressão emocional e mantendo os outros entusiasmados e envolvidos, percepção partilhada por dois colaboradores e um colega. O seu superior hierárquico já não partilha da mesma opinião, achando que o líder adopta uma postura mais persuasiva, procurando convencer os outros a seguirem o seu ponto de vista.

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

TABELA 5- DESENVOLVER SEGUIDORES – PERCEPCÃO DO LÍDER FEMININO

Count			Desenvolver seguidores			Total
LiderescF			Persuasiva	Extrovertida	Excitação	
1,00	TipolInquirido	lider	0	0	1	1
		Colega	0	1	1	2
		colaborador	0	0	2	2
		Sup Hierárquico	1	0	0	1
		Total	1	1	4	6

Essa análise revela que o líder, apesar de pretender imprimir energia as suas acções de liderança, ela só consegue transmitir essa energia aos colaboradores directos. Perante o superior hierárquico, essa capacidade de argumentação perde-se. Podemos assim concluir que o líder em estudo apresenta duas posturas de liderança para o desenvolvimento de seguidores consoante se trata do superior hierárquico ou de colaboradores a vários níveis.

Líder Masculino

A Tabela 6 apresenta o resultado do estudo quanto a postura do líder masculino em desenvolver seguidores na organização que dirige. Da análise dos dados constata-se que, contrariamente a análise feita do líder feminino, este ao fazer a sua autoavaliação afirma que adoptaria uma postura extrovertida e de fácil relacionamento interpessoal, opinião aliás partilhada por todos (colega, colaboradores e o seu superior hierárquico).

TABELA 6 - DESENVOLVER SEGUIDORES – PERCEPCÃO DO LÍDER MASCULINO

Count				
LiderescM				Total
			Extrovertido	
1,00	TipolInquirido	lider	1	1
		Colega	2	2
		colaborador	2	2
		Sup Hierárquico	1	1
	Total		6	6

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

Essa análise revela que o líder, no seu dia-a-dia, adopta uma postura de fácil relacionamento interpessoal, tem o controlo da imagem que projecta, sendo as suas acções de liderança percebidas por todos tal como as planeia. Demonstra ser uma pessoa emocionalmente expressiva, reactiva, espontânea e enérgica, não se esforçando para restringir ou esconder as emoções e mantendo o mesmo princípio, independentemente do meio em que relaciona.

4.1.3. Implementar a Visão

Líder Feminino

Os dados da tabela 7 revelam a postura adoptada pelo líder feminino na implementação da visão. Da análise dos dados constata-se que aqui também as opiniões divergem. Enquanto o líder, ao fazer a sua autoavaliação, afirma adoptar uma postura baseada na delegação, dando autonomia aos seus seguidores, opinião também partilhada por um colega e por um colaborador, o seu superior hierárquico, um colega e um colaborador percebem respectivamente, uma postura mais voltada para a comunicação, mais tático e mais metódico.

TABELA 7 – IMPLEMENTAÇÃO DA VISÃO – PERCEPCÃO DO LÍDER FEMININO

Count			Implementar visão				Total
LíderescF			Estruturação	Tático	Comunicação	Delegação	
1,00	TipolInquirido	líder	0	0	0	1	1
		Colega	0	1	0	1	2
		colaborador	1	0	0	1	2
		Sup Hierárquico	0	0	1	0	1
	Total		1	1	1	3	6

Essa análise revela que o líder, no seu dia-a-dia tenta imprimir uma cultura direccionada para o *empowerment* dos colaboradores, mas as suas acções nesse sentido não são

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

percepcionadas por todos. Na prática demonstra ser um líder que delega, sabe comunicar o que pensa, mas ao mesmo tempo é metódica e táctica, com uma preocupação no alcance de resultados de curto prazo, o que lhe poderá dificultar a implantação das suas acções.

Líder Masculino

Os dados da tabela 8 revelam a postura adoptada pelo líder masculino na implementação da visão. Constata-se que quase todos os inquiridos, incluindo o próprio líder percebem uma postura voltada para a comunicação por parte deste, exceptuando um dos colegas que percebe uma postura metódica.

TABELA 8 – IMPLEMENTAÇÃO DA VISÃO – PERCEPÇÃO DO LÍDER MASCULINO

Count			Implementar visão		Total
LíderesCM			Estruturação	Comunicação	
1,00	TipolInquirido	líder	0	1	1
		Colega	1	1	2
		colaborador	0	2	2
		Sup Hierárquico	0	1	1
		Total	1	5	6

O líder, nos seus actos de gestão tenta imprimir uma cultura direccionada para a troca constante de informações. Na prática demonstra ser um líder que sabe comunicar de forma metódica o que pensa e espera dos outros.

4.1.4. Continuidade da Visão

Líder Feminino

A tabela 9 demonstra a postura adoptada pelo líder feminino no que se refere à continuidade da visão da organização. Constata-se que quase todos os inquiridos, incluindo

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

o líder, percebem neste uma postura voltada para o *feedback*, isto é, uma postura baseada na comunicação e na opinião partilhada, exceptuando o seu superior hierárquico. Este percebe uma postura de controlo por parte do líder, estabelecendo prazos para certas acções e monitorização de forma persistente o progresso das actividades, garantindo assim a sua conclusão dentro do cronograma estipulado.

Tabela 9 - CONTINUIDADE DA VISÃO - LÍDER FEMININO E OUTROS INQUIRIDOS

Count			Continuidade da visão		Total
LíderescF			Controle	Feedback	
1,00	TipolInquirido	líder	0	1	1
		Colega	0	2	2
		colaborador	0	2	2
		Sup Hierárquico	1	0	1
	Total		1	5	6

De uma forma geral o líder consegue controlar a imagem que projecta perante os seus pares e colaboradores. No entanto, perante o seu superior hierárquico, poderá apresentar alguma inibição em desenvolver através das suas acções de liderança, as competências interpessoal baseada no *feedback*. Na prática o líder em estudo demonstra capacidade de comunicar o que pensa e espera dos outros de forma clara, mas perante o superior hierárquico demonstra ser metódico, monitorizando constantemente as suas acções de liderança.

Líder Masculino

Os dados da tabela 10 revelam a percepção dos inquiridos quanto a postura adoptada pelo líder masculino no que se refere a continuidade da visão da organização. Consta-se a existência de um equilíbrio entre as duas percepções dos inquiridos. A autoavaliação do líder aponta para a percepção de uma postura baseada na comunicação, opinião também

partilhada pelos dois colegas. O seu superior hierárquico e os dois colaboradores percebem uma postura de controlo.

Tabela 10 - CONTINUIDADE DA VISÃO - LÍDER MASCULINO E OUTROS INQUIRIDOS

Count			Continuidade da visão		Total	
LíderesCM			Controle	Feedback		
1,00	Tipol	Inquirido	líder	0	1	1
			Colega	0	2	2
			colaborador	2	0	2
			Sup Hierárquico	1	0	1
		Total		3	3	6

Essa análise revela que o líder consegue controlar a imagem que projecta somente perante os seus colegas, manifestando alguma dificuldade no exercício deste controlo quando se trata do superior hierárquico e dos colaboradores. Na prática poderemos estar perante um líder que consegue comunicar o que pensa e espera dos outros de forma clara quando está numa posição de igualdade, mas que apresenta alguma dificuldade em fazê-lo quando encontra-se numa posição de chefia ou de subordinação, demonstrando alguma insegurança.

4.1.5. Continuidade da Visão

Líder Feminino

A Tabela 11 apresenta o resultado do estudo quanto à postura do líder feminino em alcançar resultados numa organização. Constata-se que o líder ao fazer a sua autoavaliação, entende que para alcançar resultados focaliza as suas acções na gestão, isto é, procura exercer influência, assumindo o controlo, conduzindo e orientando os esforços dos outros. Posição contrária tem os colegas, os colaboradores e o superior hierárquico que

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

percepcionam que, para alcançar resultados, o líder valoriza mais perspectivas dominantes e de produção.

Tabela 11 - ALCANÇAR RESULTADOS - LÍDER FEMININO E OUTROS INQUIRIDOS

Count			Alcançar resultados			Total
LiderescF			Foco na gestão	Dominante	Produção	
1,00	TipolInquirido	líder	1	0	0	1
		Colega	0	2	0	2
		colaborador	0	1	1	2
		Sup Hierárquico	0	0	1	1
		Total	1	3	2	6

Essa análise revela que o líder adopta no geral uma postura dominante e uma abordagem agressiva nas suas acções de liderança perante os colegas e colaboradores, enquanto na sua relação com o superior hierárquico, adopta uma forte orientação para realização, mantendo elevadas expectativas para si mesmo e para os outros, empurrando a si e aos outros com vista a atingir níveis cada vez mais altos.

Líder Masculino

A Tabela 12 apresenta os resultados do estudo quanto à postura do líder masculino em alcançar resultados numa organização. Constatase que o líder masculino, ao contrário do líder feminino, ao fazer a sua autoavaliação, entende que para alcançar resultados focaliza as suas acções na produção, isto é, tem uma forte orientação para a realização. Posição contrária tem os colegas, os colaboradores e o superior hierárquico que percebem, no líder uma postura dominante caracterizada por uma abordagem forte, agressiva e competitiva, pressionando vigorosamente.

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

Tabela 12 - ALCANÇAR RESULTADOS - LÍDER MASCULINO E OUTROS INQUIRIDOS

Count			Alcançar resultados		Total
LideresCM			Dominante	Produção	
1,00	Tipolnquirido	líder	0	1	1
		Colega	2	0	2
		colaborador	2	0	2
		Sup Hierárquico	1	0	1
	Total		5	1	6

O líder em questão não consegue controlar a imagem que projecta perante os outros, independentemente do nível hierárquico destes. Pensa que está a ter uma atitude orientada para o alcance de resultados, mas a imagem que projecta para os outros, é dum líder autoritário e agressivo.

4.1.6. Trabalho em equipa

Líder Feminino

A Tabela 13 apresenta o resultado do estudo quanto a postura do líder feminino no que se refere ao trabalho em equipa. Da análise dos dados constata-se que o líder feminino, ao fazer a sua autoavaliação, entende que ela valoriza uma postura de consenso na implementação do trabalho em equipa, levando em linha de conta as ideias e opiniões dos outros, postura também percebida por um colega. No entanto os outros inquiridos apresentam uma percepção diferente. Enquanto o superior hierárquico percebe uma postura de cooperação (satisfaz as necessidades e interesses dos outros, estando disposto a adiar os seus próprios objectivos, em benefício de colegas), os colaboradores e o outro colega dividem as opiniões entre uma postura de autoridade (mostra lealdade à organização, respeita as opiniões de pessoas com autoridade e usa-as como recursos de informação, encaminhamento e decisões) e de empatia (mostra uma preocupação activa com as pessoas).

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

Tabela 13 - TRABALHO DE EQUIPA - LÍDER FEMININO E OUTROS INQUIRIDOS

Count			Trabalho de equipa				Total
LiderescF			Cooperação	Consensual	Autoridade	Empatia	
1,00	TipolInquirido	lider	0	1	0	0	1
		Colega	0	1	1	0	2
		colaborador	0	0	1	1	2
		Sup Hierárquico	1	0	0	0	1
		Total	1	2	2	1	6

Pode-se assim concluir-se que o líder em questão apresenta alguma dificuldade em projectar para os outros o seu conceito de trabalho em equipa. Está convencido que desenvolve uma atitude orientada para o consenso, que no entanto não é percebida pelos outros membros da organização.

Líder Masculino

A Tabela 14 apresenta os resultados do estudo da postura do líder masculino quanto ao trabalho de equipa. Tal como para o líder feminino, o líder masculino autoavalia-se como possuindo uma postura de consenso na implementação de trabalho em equipa, percepção também partilhada por um dos colegas. Quanto aos outros inquiridos, existe uma unanimidade na percepção de uma postura de autoridade.

Tabela 14 - TRABALHO DE EQUIPA - LÍDER MASCULINO E OUTROS INQUIRIDOS

Count			Trabalho de equipa		Total
LiderescM			Consensual	Autoridade	
1,00	TipolInquirido	lider	1	0	1
		Colega	1	1	2
		colaborador	0	2	2
		Sup Hierárquico	0	1	1
		Total	2	4	6

Conclui-se então que, tal como na análise efectuada ao líder feminino, o líder masculino em questão apresenta alguma dificuldade em projectar para os outros o seu conceito de trabalho em equipa. Tende a tomar as decisões sem consultar os outros, acreditando estar na posse de todas as informações e com limitações de tempo para consultar outras pessoas, transmitindo assim a ideia de que o líder não valoriza os conhecimentos e opiniões dos outros membros da organização.

4.2. ANÁLISE AGREGADA DOS LÍDERES DO SEXO MASCULINO E FEMININO

A segunda análise do estudo baseia-se numa agregação dos líderes do sexo feminino e do sexo masculino, analisando a sua auto percepção quanto às dimensões da liderança. Os resultados serão apresentados nas tabelas seguintes.

A Tabela 15 apresenta os resultados da análise da postura dos líderes femininos na sua globalidade quanto à criação da visão numa organização.

Tabela 15 - CRIAÇÃO DA VISÃO - LÍDERES FEMININOS

Count		Criação Visão				Total
Total líder feminino		Conservador	Inovador	Técnico	Estratégico	
1,00	TipolInquirido lider	3	8	2	2	15
Total		3	8	2	2	15

53% das líderes mulheres acham que adoptariam uma postura voltada para a inovação, com forte propensão para assumir riscos. As restantes 47% divergem as suas opiniões entre uma postura conservadora (20%), técnica (13%) e estratégica (13%).

As oito mulheres líderes que adoptariam uma postura inovadora estão na faixa etária dos trinta e sete a cinquenta e dois anos. Metade (quatro) possui já uma longa experiência

profissional (mais que dezasseis anos), contrariamente às outras que possuem entre um a dez anos de experiência profissional. Os sectores de actividades estão equitativamente distribuídas, isto é, uma trabalha no sector da energia, duas no sector indústria, duas nas telecomunicações e duas em engenharia civil.

A mesma análise é feita para as três líderes que adoptariam uma postura conservadora. Constatase, que estas estão na faixa etária dos trinta e sete a quarenta e cinco anos, todas têm mais de dez anos de experiência (de onze a quinze anos de experiência), duas são bancárias e uma trabalha no sector das telecomunicações.

Quanto às duas líderes que adoptariam uma postura técnica, contactase que têm de trinta e sete a quarenta e dois anos, uma longa experiência profissional (onze a quinze anos de experiência) e são ambas do sector da indústria.

As outras duas que adoptariam uma postura estratégica têm quarenta e sete a cinquenta e dois anos, mas apresentam ainda com baixa experiência em cargos de chefia (menos de cinco anos), sendo ambas do sector do comércio.

Da análise dos dados pode-se concluir que a postura mais inovadora das mulheres líderes poderá estar relacionada com o sector de actividade que estão inseridas (indústria, energia e telecomunicações), sectores que exigem uma postura vigilante às inovações tecnológicas, exigindo ao mesmo tempo a assunção de riscos.

Relativamente às duas executivas que adoptariam uma postura estratégica, constata-se que, todas têm mais de 47 anos de idade, com apenas cinco anos de experiência em cargos de liderança. O contrário acontece com as duas executivas que adoptariam uma postura conservadora, que têm mais anos de experiência de liderança (seis e dez anos), mas são relativamente mais jovens. Tal facto demonstra a importância da experiência cognitiva no desempenho do líder. O facto de as primeiras possuírem uma maior experiência cognitiva,

permite-lhes ter uma visão estratégica orientada para uma análise mais objectiva, planificada e de longo prazo, podendo assim ser um factor preponderante na definição de uma visão estratégica ou inovadora.

A mesma análise foi aplicada aos líderes masculinos objecto do presente estudo, estando os resultados sintetizados na Tabela 16.

Tabela 16 - CRIAÇÃO DA VISÃO - LÍDERES MASCULINOS

Count			Criação Visão		Total
Total líder Masculino			Inovador	Técnico	
1,00	TipolInquirido	lider	5	10	15
	Total		5	10	15

Neste caso, 67% dos homens acham que adoptariam uma postura técnica, enquanto os restantes 33% identificam-se maioritariamente com uma postura inovadora.

Dos dez homens líderes que adoptariam uma postura técnica, quatro têm de onze a quinze anos de experiência e seis, mais que dezasseis anos de experiência. Em relação ao sector de actividade, três trabalham no sector do comércio, três no sector bancário, três no sector financeiro e um numa empresa de auditoria.

Os cinco líderes que adoptariam uma postura inovadora têm todos mais de onze anos de experiência, sendo três do sector da saúde, um do sector das telecomunicações e o outro do sector das pescas.

A opção para uma postura mais técnica dos executivos masculinos poderá estar relacionada com os anos de experiência dos mesmos, tendo em conta que todos têm mais do que onze anos de experiência, possuindo um enorme conhecimento na sua área, usando a prática e a especialização na definição das suas estratégias de liderança. O sector de actividades

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

(comércio, financeiro e auditoria) poderá também ter alguma influência na escolha dessa postura mais técnica, tendo em conta que estamos perante sectores de actividade que exigem um elevado conhecimento especializado.

Da análise comparativa em função do género das diferentes percepções dos líderes quanto a criação da visão, constata-se assim que os líderes masculinos valorizam mais a postura técnica ou seja o perfil executivo, contrariamente aos líderes femininos que valorizam mais uma postura inovadora com predisposição para assumir riscos.

Análises semelhantes foram efectuadas às outras dimensões da liderança, estando espelhadas nos quadros e percentagens seguintes:

Tabela 17 - DESENVOLVER SEGUIDORES - LÍDER FEMININO

Count					
			Desenvolver seguidores		
Total líder feminino			Persuasiva	Extrovertido	Excitação
1,00	TipolInquirido	lider	6	7	2
Total			6	7	2
			Total		
			15		

Postura extrovertida – 47%; Postura persuasiva – 40%; Postura de excitação – 13%.

Tabela 18 - DESENVOLVER SEGUIDORES - LÍDER MASCULINO

Count					
			Desenvolver seguidores		
Total líder Masculino			Extrovertido	Excitação	Total
1,00	TipolInquirido	lider	8	7	15
Total			8	7	15

Postura extrovertida - 53%; postura de excitação - 47%

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

Maioritariamente os líderes adoptariam uma postura extrovertida no desenvolvimento de seguidores dentro das organizações que dirigem, independentemente do género. Por outro lado, constata-se que os líderes masculinos valorizam consideravelmente uma postura de excitação, contrariamente aos líderes femininos que valorizam muito pouco esta postura, preferindo uma postura persuasiva.

Tabela 19 – IMPLEMENTAÇÃO DA VISÃO - LÍDER FEMININO

Count				Implementar visão			Total
Total líder feminino				Estruturação	Comunicação	Delegação	
1,00	Tipol	Inquirido	líder	4	9	2	15
	Total			4	9	2	15

Postura de Comunicação – 60%; Postura de Estruturação – 27%; Postura de Delegação – 13%

Tabela 20 - IMPLMETAR A VISÃO - LÍDER MASCULINO

Count				Implementar visão			Total
Total líder Masculino				Estruturação	Táctica	Delegação	
1,00	Tipol	Inquirido	líder	3	5	7	15
	Total			3	5	7	15

Postura de delegação - 47%; Postura de estruturação - 33%; Postura táctica - 20%

Enquanto o líder feminino valoriza claramente uma postura de comunicação, a opinião dos líderes masculinos diverge, sendo a postura de delegação a mais valorizada.

Os líderes femininos que valorizam claramente uma postura de comunicação têm mais que quarenta e cinco anos de idade e mais de dezasseis anos de experiência. Quanto aos líderes masculinos que valorizam uma postura de delegação, constata-se que são relativamente mais jovens.

Os dados confirmam assim que a experiência profissional poderá ter uma influência considerável na capacidade do líder em implementar uma visão para a sua organização,

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

baseada numa postura orientada para a comunicação, factor determinante para o sucesso das suas acções.

Tabela 21 - DAR CONTINUIDADE DA VISÃO - LÍDER FEMININO

Count			Continuidade da visão		Total
Total líder feminino			Controlo	Feedback	
1,00	TipolInquirido	lider	3	12	15
	Total		3	12	15

Postura de *feedback* - 80%; postura de controlo - 20%

Tabela 22 - DAR CONTINUIDADE DA VISÃO – LÍDER MASCULINO

Count			Continuidade da visão		Total
Total líder Masculino			Controlo	Feedback	
1,00	TipolInquirido	lider	5	10	15
	Total		5	10	15

Postura de *feedback* - 67%; postura de controlo – 33%

A postura de *feedback* é maioritariamente valorizada tanto pelos líderes femininos como pelos líderes masculinos, sendo no entanto muito mais valorizado pelas mulheres.

Tabela 23 - ALCANÇAR RESULTADOS - LÍDER FEMININO

Count			Alcançar resultados		Total
Total líder feminino			Dominante	Produção	
1,00	TipolInquirido	lider	7	8	15
	Total		7	8	15

Postura de produção - 53%; postura de dominante - 47%.

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

Tabela 24 - ALCANÇAR RESULTADOS - LÍDER MASCULINO

Count						
			Alcançar resultados		Total	
			Foco na gestão	Produção		
Total	lider	Masculino				
1,00	Tipol	Inquirido	lider	12	3	15
		Total		12	3	15

Postura de foco na gestão - 80%; postura de produção - 20%.

Regista-se uma valorização equitativa das posturas de produção e de dominante por parte dos líderes femininos, contrariamente aos líderes masculinos que valorizam maioritariamente a postura de foco na gestão.

A maior parte dos líderes masculinos com uma postura de foco na gestão tem mais que quarenta e dois anos de idade e mais de onze anos de experiência. Uma vez mais a experiência do líder tem influência na sua capacidade de alcançar os resultados preconizados na visão. Em relação aos líderes femininos, essa variável não tem muita relevância.

Tabela 25 - TRABALHO DE EQUIPA - LÍDER FEMININO

Count					
			Trabalho de equipa		Total
			Consensual	Autoridade	
1,00	TipolInquirido	lider	8	7	15
	Total		8	7	15

Postura consensual - 53%; Postura de autoridade - 47%

Tabela 26 - TRABALHO DE EQUIPA - LÍDER MASCULINO

Count							
Total			Trabalho de equipa			Total	
			Cooperação	Consensual	Autoridade		
1,00	Tipol	Inquirido	lider	2	8	5	15
	Total			2	8	5	15

Postura consensual – 54%; Postura de autoridade – 33%; Postura de cooperação – 13%

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

A postura consensual é maioritariamente valorizada por todos os líderes, independentemente do género. Os líderes femininos com essa postura têm maioritariamente mais de quarenta e sete anos de idade, com mais de dezasseis anos de experiência e são dos sectores do comércio, da indústria e das telecomunicações. Quanto aos líderes masculinos, a maioria tem mais que trinta e dois anos, com mais de onze anos de experiência, e são maioritariamente provenientes do sector bancário e do sector financeiro.

Fica evidente que o sector de actividades exerce uma influência considerável na questão de trabalho em equipa. Os sectores de actividades que exigem uma relação directa e especializada com os clientes exigem uma postura consensual, baseada no diálogo e na valorização das ideias e opiniões dos outros, onde o espírito de equipa deve estar sempre presente.

A tabela 27 sintetiza a análise comparada da percepção dos colaboradores com a dos líderes femininos e masculinos, no que se refere a criação da visão para uma organização:

Tabela 27 - VISÃO DO LÍDER GÉNERO VERSUS GÉNERO SUBORDINADOS

		Líder Feminino Inovador						Líder Masculino Técnico					
		Inovador	Conservador	Técnico	Pessoal	Estratégico	Total	Inovador	Conservador	Técnico	Pessoal	Estratégico	Total
Colaboradores	Fem	4	2	1	1	0	8	4	2	2	0	0	8
	Masc		5	3	0	0	8	8	4		0	0	12
		4	7	4	1	0	16	12	6	2	0	0	20
	Fem	50%	25%	13%	13%	0%	100%	50%	25%	25%	0%	0%	100%
	Masc	0%	63%	38%	0%	0%	100%	67%	33%	0%	0%	0%	100%

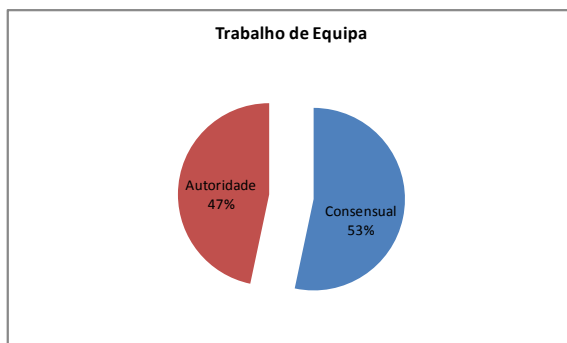
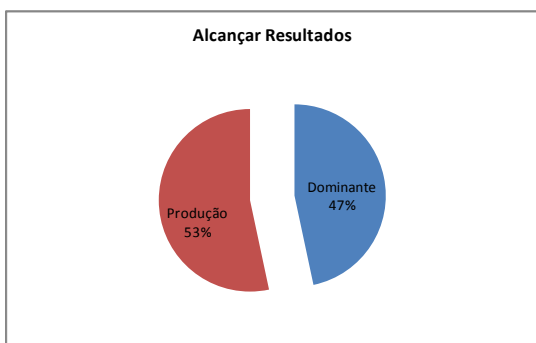
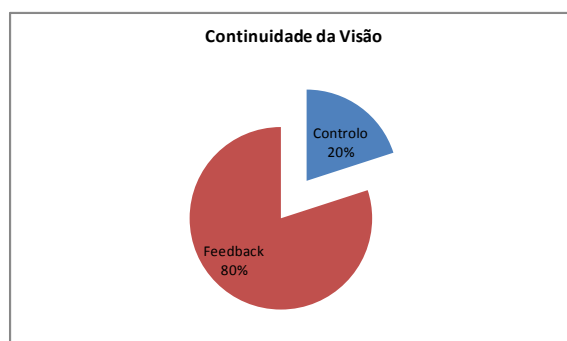
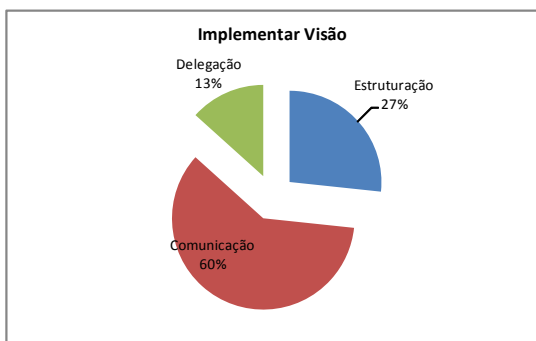
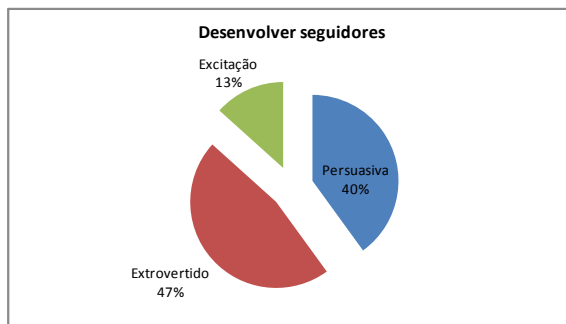
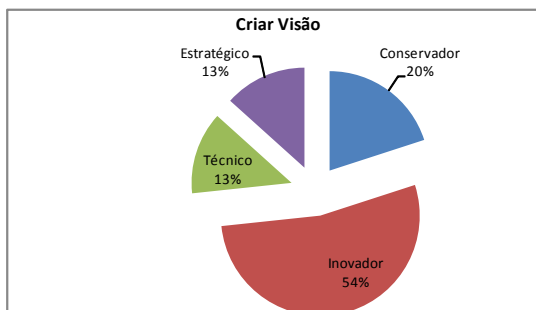
Dos líderes femininos que se autoavaliam como inovadores, constata-se que 50% dos colaboradores femininos têm a mesma percepção, enquanto os colaboradores masculinos discordam por completo. Estes entendem que ao contrário, os líderes femininos que se dizem inovadoras são maioritariamente conservadoras (63%). A mesma análise foi efectuada relativamente aos líderes masculinos que se autoavaliam como técnicos.

Contrariamente a avaliação dos líderes, estes são avaliados pelos colaboradores femininos e masculinos maioritariamente como inovadores.

Continua-se assim a registar uma grande discrepância entre a autoavaliação dos líderes, independentemente do género e a percepção dos seus colaboradores, confirmando-se deste modo alguma dificuldade por parte dos líderes em transmitir as suas ideias-chaves aos colaboradores. Esta dificuldade é muito mais acentuada quando se trata da relação líderes feminino – colaboradores masculinos, levando-nos a concluir que o líder feminino tem uma maior capacidade de projectar o seu estilo de liderança quando está a relacionar com os colaboradores do mesmo sexo.

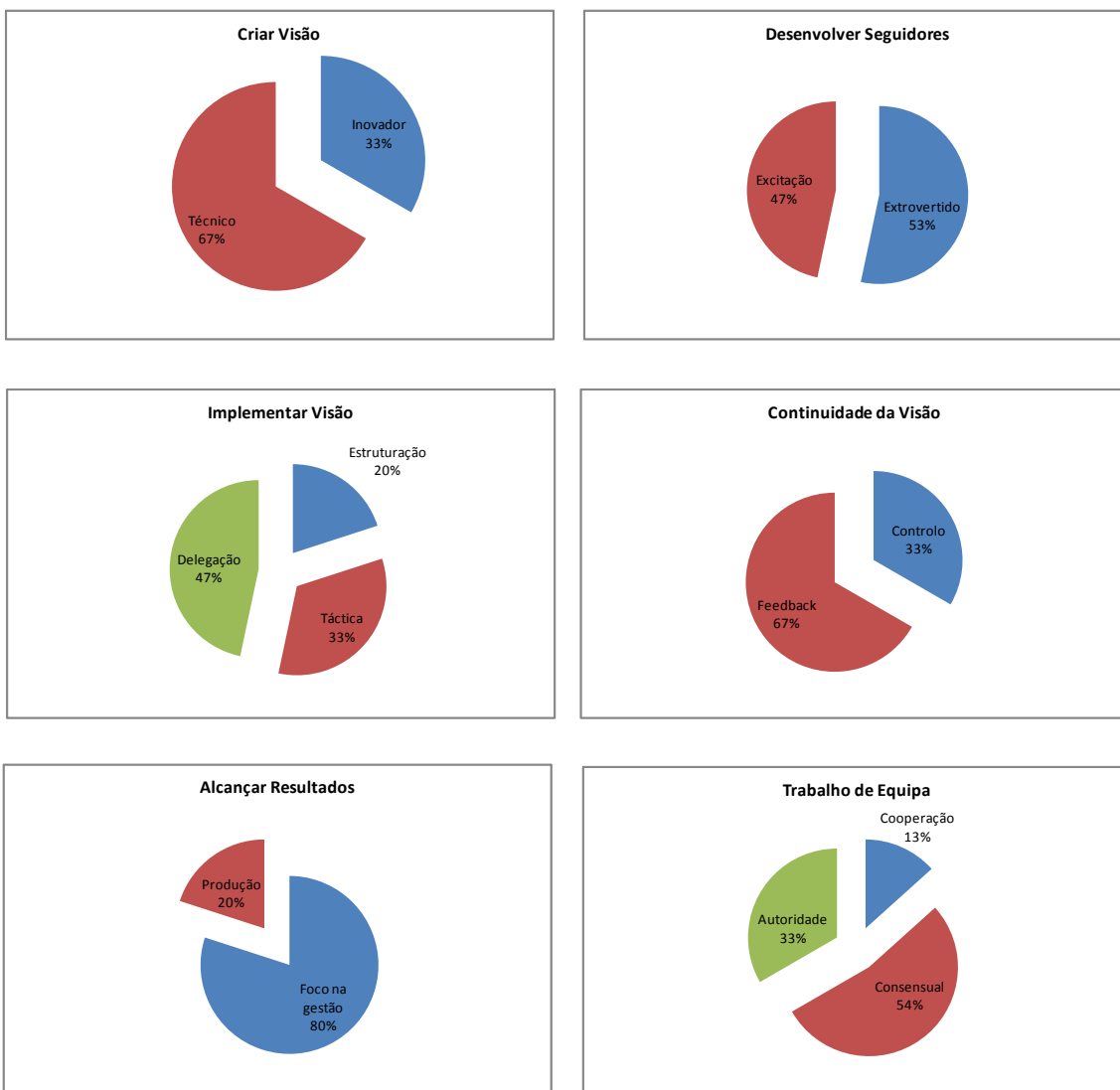
DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA

PERFIL DO LÍDER FEMININO



Os líderes femininos valorizam mais uma postura inovadora com predisposição para assumir riscos, preferem uma postura persuasiva, comunicativa, com *feedback*, produzindo de forma dominante mas com consenso.

PERFIL DO LÍDER MASCULINO



Os líderes masculinos valorizam mais a postura técnica ou seja o perfil executivo, preferem uma postura de excitação, de delegação, com algum *feedback*, estando o foco na gestão com consensos.

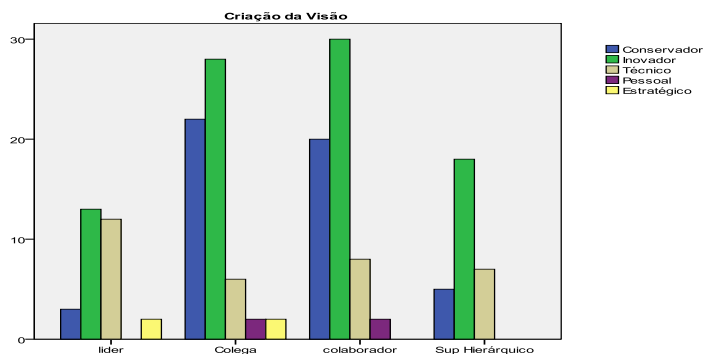
4.3. ANÁLISE ESTATÍSTICA DAS VARIÁVEIS

A terceira parte do estudo baseia-se numa análise estatística das variáveis, com base nos resultados obtidos dos 180 inquiridos (ver resultados gráfica do modelo nos anexos II, III).

Da análise do gráfico 2 constata-se que a postura inovadora é dominante em todos os inquiridos. Verifica-se no entanto uma apreciação diferenciada quando se analisa os resultados do estudo, em função do nível hierárquico do inquirido: os líderes e os superiores hierárquicos valorizam mais as posturas inovadoras e técnicas, enquanto os colegas e colaboradores consideram que a postura conservadora continua a ter um peso importante.

Conclui-se assim que, apesar do esforço de inovação demonstrado pelos gestores cabo-verdianos, na linha das novas correntes de gestão defendidas por diferentes autores das novas teorias de gestão, continua a ser muito perceptível uma postura conservadora, principalmente na visão dos colegas e colaboradores dos líderes/gestores. A vontade ou tendência em abandonar posturas conservadoras e de adoptar posturas inovadoras ou técnicas demonstrada pelos líderes/gestores e pelos seus superiores hierárquicos não é percebida completamente pelos colegas e colaboradores.

Gráfico 1 – CRUZAMENTO VARIÁVEL CRIAÇÃO DA VISÃO



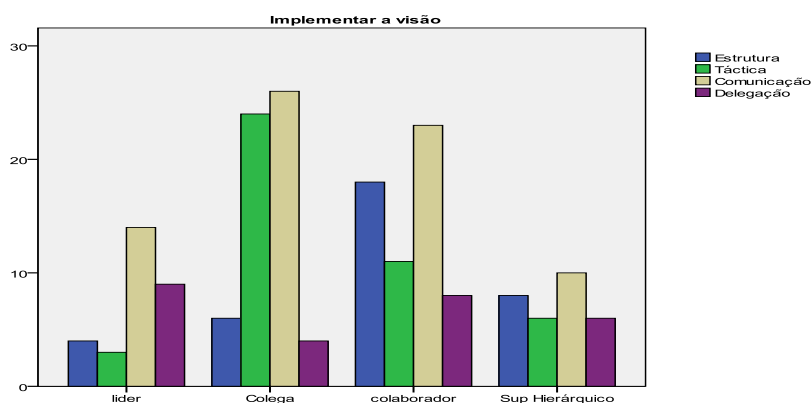
Fonte: Inquiridos

DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE: COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA

Após a criação da visão da organização, o gestor/líder deve ter a capacidade de mobilizar seguidores. Da análise dos resultados verifica-se uma quase unanimidade dos inquiridos na valorização positiva de uma postura extrovertida na mobilização de seguidores por parte dos líderes/gestores objectos do presente estudo. Os inquiridos entendem que os líderes/gestores no geral primam por uma actuação de forma informal, e simpática, demonstrando capacidade em estabelecer de forma livre e rápida um fácil relacionamento interpessoal, levando ao alinhamento das pessoas com os objectivos das organizações e ultrapassando a dificuldade que normalmente se regista na delegação de poderes por parte dos gestores.

Naturalmente, a criação da visão só terá impacto na vida da organização se ela for devidamente implementada e seguida. A implementação da visão constitui assim uma importante dimensão da gestão das organizações, tendo sido também avaliada no presente estudo. Constatase que a grande maioria dos inquiridos valoriza positivamente uma postura voltada para a comunicação. Existe a percepção por parte dos inquiridos de que os líderes/gestores objecto do estudo possuem capacidade para transmitir de forma clara os seus pensamentos e ideias, para anunciar o que esperam dos colaboradores e para manter um fluxo preciso e constante de informações, levando a uma crescente motivação no seio da organização.

Gráfico 2 - CRUZAMENTO VARIÁVEL IMPLEMENTAR VISÃO



Fonte: Inquiridos

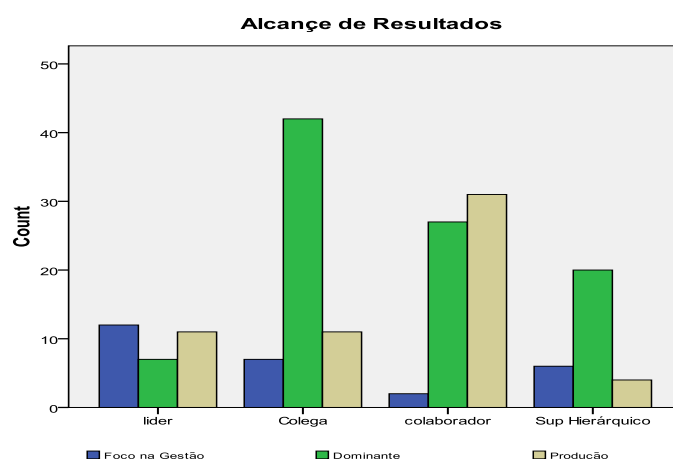
O desenvolvimento por parte dos gestores de mecanismos de continuidade das acções identificadas pela visão constitui uma condição essencial ao sucesso das medidas de gestão preconizadas. Esta dimensão foi também avaliada no presente estudo. Os resultados relevam que a maior parte dos inquiridos tem a percepção de que os líderes/gestores objectos do presente estudo valorizam positivamente uma postura voltada para o *feedback*. Na óptica dos inquiridos, os líderes/gestores em estudo adoptam na maior parte dos casos, mecanismos de monitorização e controle que conduzem a tomada atempada de decisões sobre as acções a serem implementadas. Por outro lado, constata-se a existência de um diálogo franco entre o gestor e os colaboradores, permitindo que estes estejam informados quanto à percepção que o líder tem do desempenho de cada um e possam exprimir o seu grau de realização pessoal e de satisfação.

Outra dimensão específica da liderança, objecto do presente estudo, foi a questão do alcance de resultados. O gráfico 3 apresenta as diferentes percepções evidenciadas pelos inquiridos, no respeitante ao alcance de resultados. Da análise dos resultados, constata-se que existe uma importante diferença de percepção da dimensão alcance de resultados, dependente do nível hierárquico do inquirido. Enquanto os líderes/gestores entendem que para alcançarem resultados focalizam a suas acções na gestão, isto é, procuram exercer influência, assumindo o controlo, e conduzindo e orientando os esforços dos outros, os colegas, colaboradores e superiores hierárquicos entendem que os líderes em estudo valorizam mais a perspectiva dominante e de produção para alcançar resultados. Estes entendem que, para alcançar resultados, os líderes recorrem no geral a uma abordagem agressiva e competitiva, pressionando vigorosamente os outros.

Por outro lado constata-se que os colegas percebem na sua maioria uma postura dominante, forte e agressiva dos líderes. Essa leitura poderá estar ligada ao grau de proximidade no relacionamento diário entre o líder e seus colegas com o mesmo nível de hierarquia, permitindo-lhes ter uma relação de confrontação de ideias numa forma mais clara e levando-os a conhecer melhor os valores e carências dos gestores em questão.

De realçar ainda que, no que se refere aos colaboradores, apesar de estes valorizarem consideravelmente a postura dominante dos líderes, valorizam ainda mais a postura de produção, isto é, entendem que os líderes objecto do presente estudo, adoptam normalmente uma forte orientação para a realização, mantendo elevadas expectativas para si e para os outros, empurrando assim todos no sentido de se atingir níveis cada vez mais altos de desempenho. Por outro lado, a postura de foco na gestão grandemente valorizada pelos líderes é praticamente ignorada por estes, demonstrando uma disparidade de percepção entre os líderes e colaboradores, neste particular.

Gráfico 3 - CRUZAMENTO VARIÁVEL ALCANÇAR RESULTADOS



Fonte: Inquiridos

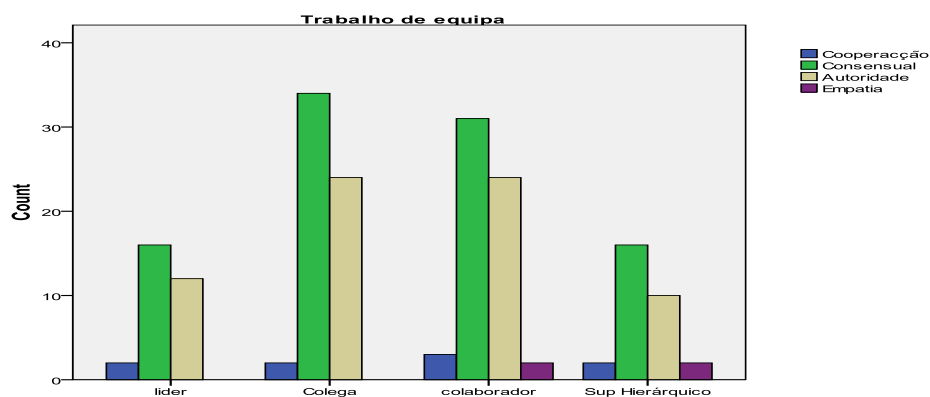
O quadro seguinte permite fazer uma análise comparativa das várias posturas e percepções da dimensão alcance de resultados, em função do género do inquirido. Os superiores hierárquicos e colegas percebem predominantemente a postura dominante, independentemente do sexo. No que se refere aos colaboradores, a percepção divide entre a postura dominante e de produção, independentemente do sexo do inquirido.

Outra dimensão específica da liderança que define a capacidade do líder em atingir a eficácia é a questão do trabalho em equipa. A nova liderança baseia-se em valores como a

importância do relacionamento, o trabalho em equipa, a cooperação no lugar da competição, a participação no lugar da centralização, a socialização no lugar da imposição.

O gráfico 4 ilustra os resultados da avaliação das variáveis que influenciam a capacidade de trabalho em equipa. Consta-se que grande parte dos inquiridos, independentemente do seu nível hierárquico na organização, valorizam positivamente uma postura consensual, isto é, entendem que os líderes/gestores objectos do estudo baseiam normalmente as suas tomadas de decisão na valorização das ideias e opiniões dos outros, levando em linha de conta suas contribuições.

Gráfico 4 - CRUZAMENTO VARIÁVEL TRABALHO DE EQUIPA



Fonte: Inquiridos

4.3.1. CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS

Após a análise estatística das variáveis, optou-se por fazer o cruzamento de algumas variáveis que julgamos serem fulcrais para nosso estudo, nomeadamente o sexo, ano no cargo chefia, dimensão da empresa e tipo de actividade. A partir do cruzamento das variáveis líder, sexo e tempo no exercício do cargo de chefia (tabela 28) verificamos que, dos 30 gestores inquiridos com mais de 11 anos no exercício do cargo de chefia, a maioria é

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

do sexo masculino (15 homens), enquanto somente 10 mulheres exercem cargos de chefia a mais de 11 anos. Conclui-se ainda que, dos 30 superiores hierárquicos inquiridos que exercem cargos de chefias há mais de 21 anos, 14 são do sexo masculino, enquanto somente 2 superiores hierárquicos do sexo feminino exercem cargos de chefia há mais de 21 anos. Relativamente aos colegas dos líderes que exercem cargos de chefia, a maioria é do sexo masculino. Quanto aos colaboradores, constata-se que dos 60 inquiridos, 33 nunca exerceram cargos de chefia. Dos que exercem cargos de chefia há mais de 11 anos, a maioria é do sexo masculino.

Tabela 28 - CRUZAMENTO VARIÁVEL LÍDER * SEXO * ANO CARGO CHEFIA

Lider * Sexo * Ano Cargo Chefia Crosstabulation

Count			Sexo		Total
Ano Cargo Chefia			feminino	masculino	
0-5	Lider	lider	2	0	2
		Colega	6	12	18
		colaborador	18	15	33
		Sup Hierárquico	5	4	9
	Total		31	31	62
6-10	Lider	lider	3	0	3
		Colega	13	14	27
		colaborador	9	8	17
		Sup Hierárquico	3	2	5
	Total		28	24	52
11-15	Lider	lider	2	9	11
		Colega	2	5	7
		Sup Hierárquico	2	0	2
	Total		6	14	20
16-20	Lider	lider	8	6	14
		Colega	2	4	6
		colaborador	4	4	8
	Total		14	14	28
21-25	Lider	Colega	2	0	2
		colaborador	0	2	2
		Sup Hierárquico	2	12	14
	Total		4	14	18

Fonte: Inquiridos

Os dados do estudo revelam assim que, apesar dos esforços de valorização técnica e profissional da mulher cabo-verdiana, apesar de se registar níveis superiores de sucesso das mulheres nos diferentes níveis de ensino no país, continua a prevalecer uma forte predominância do sexo masculino nos cargos de chefias em Cabo Verde.

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

Do cruzamento das variáveis líder, sexo e número trabalhadores (tabela 29), verifica-se que dos 30 gestores/líderes inquiridos, 13 mulheres dirigem empresas/organizações com mais de 50 trabalhadores, enquanto somente 11 gestores do sexo masculino dirigem empresas com este número de trabalhadores. Relativamente às empresas com mais de 10 e menos de 40 trabalhadores, predomina gestores do sexo masculino.

Pode-se assim concluir que a dimensão da organização não parece ter influência na escolha entre homem e mulher para o cargo de chefia da mesma.

Tabela 29 - CRUZAMENTO VARIÁVEL LÍDER *SEXO*NR.TRABALHADORES

TipolInquirido * Sexo * Numero Trabalhadores Crosstabulation

Count

Numero Trabalhadores			Sexo		Total
			feminino	masculino	
0-10	TipolInquirido	colaborador	2	2	4
	Total		2	2	4
11-20	TipolInquirido	líder	2	4	6
		Colega	0	10	10
		colaborador	2	8	10
		Sup Hierárquico	4	2	6
	Total		8	24	32
21-30	TipolInquirido	Colega	0	2	2
		colaborador	2	0	2
	Total		2	2	4
31-40	TipolInquirido	colaborador		2	2
	Total			2	2
50+	TipolInquirido	líder	13	11	24
		Colega	25	23	48
		colaborador	25	17	42
		Sup Hierárquico	8	16	24
	Total		71	67	138

Fonte: Inquiridos

Do Cruzamento das variáveis líder, sexo e trabalho em multinacional (tabela 30), verifica-se que, dos 30 gestores inquiridos, somente 3 do sexo masculino, já trabalharam numa Multinacional.

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

Tabela 30 - CRUZAMENTO VARIÁVEL LÍDER * SEXO * TRABALHO MULTINACIONAL

TipolInquirido * Sexo * Trabalho Multinacional Crosstabulation

Count			Sexo		Total
Trabalho Multinacional			feminino	masculino	
sim	TipolInquirido	lider	0	3	3
		Colega	0	4	4
		colaborador	4	4	8
		Sup Hierárquico	0	2	2
		Total	4	13	17
nao	TipolInquirido	lider	15	12	27
		Colega	25	31	56
		colaborador	27	25	52
		Sup Hierárquico	12	16	28
		Total	79	84	163

Fonte: Inquiridos

Do cruzamento das variáveis líder e sector de actividade (tabela 31), constata-se que os 30 gestores inquiridos ficaram distribuídos pelas seguintes área de actividade: comércio (5), indústria (4), pesca (1), saúde (3), energia (1), bancário (5), financeira (3), telecomunicações (4) e outros (4).

Tabela 31 - CRUZAMENTO VARIÁVEL LÍDER E TIPO DE ACTIVIDADE

TipolInquirido * Tipo actividade Crosstabulation

Count		Tipo actividade									Total
		comercio	industria	pesca	saúde	energia	bancario	financeiro	telecomunica ções	outros	
TipolInquirido	Líder	5	4	1	3	1	5	3	4	4	30
	Colega	10	8	2	6	2	10	6	8	8	60
	Colaborador	10	6	2	6	4	10	6	8	8	60
	Sup Hierárquico	5	4	1	3	1	5	3	4	4	30
Total		30	22	6	18	8	30	18	24	24	180

Fonte: Inquiridos

Do Cruzamento das variáveis sexo e sector de actividade (tabela 32), constata-se que o sector bancário concentra a maior parte dos gestores do sexo feminino, enquanto o sector comercial concentra um maior número de gestores do sexo masculino. Os dados apontam para a existência de um certo equilíbrio no tipo de actividade exercida pela mulher ou pelo homem nas organizações.

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

Tabela 32 - CRUZAMENTO VARIÁVEL SEXO E TIPO DE ACTIVIDADE

TipolInquirido * Tipo actividade * Sexo Crosstabulation												
Count			Tipo actividade									Total
Sexo			comercio	industria	pesca	saúde	energia	bancario	financeiro	telecomunica ções	outros	
feminino	TipolInquirido	Líder	2	4	0	0	1	2	0	3	3	15
		Colega	3	2	1	3	1	7	1	3	4	25
		Colaborador	1	2	1	5	2	9	1	5	5	31
		Sup Hierárquico	2	2	1	0	0	0	0	4	3	12
	Total		8	10	3	8	4	18	2	15	15	83
masculino	TipolInquirido	Líder	3	0	1	3	0	3	3	1	1	15
		Colega	7	6	1	3	1	3	5	5	4	35
		Colaborador	9	4	1	1	2	1	5	3	3	29
		Sup Hierárquico	3	2	0	3	1	5	3	0	1	18
	Total		22	12	3	10	4	12	16	9	9	97

Fonte: Inquiridos

Do cruzamento da variável líder e área de especialização (tabela 33), constata-se que a maior parte dos líderes tem formação na área de gestão (14), seguindo-se a área da economia (6).

Tabela 33 - CRUZAMENTO VARIÁVEL LÍDER E ÁREA ESPECIALIZAÇÃO

TipolInquirido * Area especialização Crosstabulation

Count		Area especialização						Total
		gestor	economista	engenheiro	médico	financeiro	outros	
TipolInquirido	líder	14	6	4	3	3	0	30
	Colega	6	16	14	22	0	2	60
	colaborador	8	6	16	19	2	9	60
	Sup Hierárquico	7	6	6	5	4	2	30
Total		35	34	40	49	9	13	180

Fonte: Inquiridos

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

5.1. CONCLUSÕES

A pertinência deste tema, deveu-se ao facto de, como já foi referido no início do estudo, ser fundamental que as mulheres cabo-verdianas aumentem o seu desempenho e participação nas chefias de topo das organizações públicas e privadas do país, cientes de que, atendendo às características dominantes da liderança feminina, tais como, a formação, a confiança, a motivação, a persistência, a coordenação e o trabalho em equipa, elas poderão desempenhar um papel fundamental para o alcance da eficácia das organizações cabo-verdianas, num ambiente de negócios cada vez mais exigente e complexo.

Pretendeu-se assim com o desenvolvimento do presente estudo aprofundar essa problemática, procurando compreender como a mulher cabo-verdiana exerce a liderança em espaços de predominância masculina (Chefias de Topo) e se os factores que contribuem para a sua performance são os mesmos que para os homens.

Para responder essas questões baseou-se na análise das respostas de 30 gestores de topo das organizações públicas e privadas que foram avaliados com base no modelo de análise da eficácia da liderança da MRG®. Os gestores foram submetidos a um questionário medindo vinte e duas dimensões específicas da liderança. Essas dimensões definem a capacidade do líder em desenvolver uma visão e/ou uma direcção para a sua organização, em conquistar o apoio dos outros para a sua visão, em implementar a visão em termos organizacionais e em garantir que as coisas acontecem conforme o planeado. A orientação do líder para o cumprimento de objectivos e a sua habilidade em trabalhar com e por meio dos outros também foi medido. Para além das respostas obtidas através de questionários procurou-se de entre os inquiridos contactar alguns, que pudesse validar os aspectos qualitativos do estudo.

Um dos objectivos da aplicação do questionário era avaliar a forma como os líderes se auto percebem, como eles são percebidos pelos seus superiores hierárquicos, pelos colegas e pelos subordinados directos, permitindo assim ter uma avaliação das suas acções de liderança à 360°.

Como introdução ao estudo, fez-se uma análise do processo da liderança feminina no contexto mundial e nacional, a evolução da sua participação nas chefias de topo, os factores que contribuem para o seu desempenho e o que fazer para vencer os desafios e atingir a eficácia. Efectivamente, está completamente fora de questão nos dias de hoje pensar no desenvolvimento das organizações e na sua capacidade de atingir a eficiência e eficácia, sem a importante participação activa das mulheres.

Os conceitos definidos e debatidos no enquadramento do estudo foram de extrema importância para a discussão do tema proposto, servindo de apoio à análise dos resultados, permitindo confrontar a teoria com a prática.

Liderar significa partilhar objectivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater, mobilizar esforços, transformar grupos em verdadeiras equipas. Consequentemente, o incentivo ao crescimento de pessoas torna-se um pressuposto necessário, crescente, importante e valorizado. Os líderes costumam revelar-se no exercício da liderança, promovendo a gestão participativa que ultrapassa as fronteiras da empresa e amplia a interacção com a sociedade, resultando no aumento da competência profissional de cada colaborador.

John P. Kotter (1990), explica as competências que os líderes precisam ter para poderem produzir as mudanças necessárias nas suas organizações e atingir a eficácia nas suas acções de liderança, através de: (i) estabelecendo uma direcção (desenvolver uma estratégia e uma visão do futuro); (ii) alinhando as pessoas (comunicar a nova direcção àqueles que

compreendem e estão comprometidos com a visão); (iii) motivando e inspirando (manter as pessoas na direcção certa com energia necessária para superar os obstáculos).

A análise de Kotter vai de encontro ao modelo “Leadership Effectiveness Analysis 360®™” desenvolvido pela MANAGEMENT RESEARCH GROUP®. Neste caso a eficácia da liderança é conseguida através da conjugação de seis factores: criar uma visão, desenvolver seguidores, implementar a visão, dar continuidade, alcançar resultados e trabalho de equipa.

Estes factores foram analisados ao longo do presente estudo, tendo conduzido a algumas conclusões que evidenciamos de seguida:

O **líder feminino** é inovador, extrovertido, comunicativo, com feedback, produtivo e de consenso, isto é, sente-se confortável em ambientes em rápida mudança, está disposto a assumir riscos, mostrando capacidade de estabelecer de forma livre e rápida um fácil relacionamento interpessoal, declarando-se de forma objectiva o que quer e espera dos outros, mantendo um fluxo preciso e constante de informações, permitindo que os colaboradores saibam de forma directa o que se pensa deles, o grau de realização pessoal e de satisfação das suas necessidades e expectativas. Valoriza as ideias e opiniões dos outros e recolhe as suas contribuições como parte do processo de tomada de decisão. O líder feminino no seu dia-a-dia imprime uma cultura direccionada para o *empowerment* dos colaboradores, sabe delegar, sabe comunicar o que pensa, mas ao mesmo tempo é metódica e táctica, com uma grande preocupação no alcance de resultados de curto prazo. Adopta no geral uma postura dominante perante os colegas e colaboradores, enquanto na sua relação com o superior hierárquico, adopta uma forte orientação para realização. Esta convencida de que desenvolve uma atitude orientada para o consenso, que no entanto não é percebida por todos os membros da organização.

Da análise dos dados pode-se concluir que a postura mais inovadora das mulheres líderes poderá estar relacionada com o sector de actividade em que estão inseridas (indústria, energia e telecomunicações), sectores que exigem uma postura vigilante às inovações tecnológicas e alguma propensão ao risco.

O **líder masculino** é técnico, extrovertido, delega poderes, com *feedback*, foco na gestão e consensual, isto é, tem um profundo conhecimento no campo ou área de actuação, usando a experiência e o conhecimento especializado que lhe permitem estudar as questões em profundidade e tirar as respectivas conclusões. Actua de forma informal, extrovertida e simpática, mostrando a capacidade de estabelecer livre e rapidamente um fácil relacionamento interpessoal. Tem em devida conta o talento dos outros para ajudar a alcançar os objectivos preconizados, atribuindo-lhes actividades importantes e autonomia suficiente para exercerem seu próprio julgamento. Permite que os colaboradores saibam de forma directa aquilo que se pensa deles, o grau de realização pessoal e de satisfação das suas necessidades e expectativas. Procura exercer influência por se encontrar em posição de autoridade, assumindo o controlo, conduzindo e orientando os esforços dos outros e valoriza as ideias e opiniões. Recolhe as suas contribuições como parte do processo de tomada de decisão. No seu dia-a-dia adopta uma postura de fácil relacionamento interpessoal, emocionalmente expressiva, reactiva, espontânea e enérgica, não se esforçando para restringir ou esconder as emoções, mantendo o mesmo princípio independentemente do meio em que relaciona. Na prática, o líder masculino demonstra alguma facilidade de comunicar o que pensa e espera dos outros de forma metódica e clara quando está numa posição de igualdade, mas apresenta alguma dificuldade em fazê-lo quando se encontra numa posição de chefia ou de subordinação.

A opção para uma postura mais técnica dos executivos masculinos poderá estar relacionada com os anos de experiência destes. Os conhecimentos e a prática nas suas áreas de actuação contribuem para uma melhor definição das suas estratégias de liderança. O sector de actividades (comércio, financeira e auditoria) poderá também ter alguma influência na

escolha dessa postura mais técnica, tendo em conta que são sectores que exigem um elevado conhecimento especializado necessário à realização dos desafios de uma economia, em mutação permanente.

As conclusões do estudo apontam por outro lado para a existência de divergências entre as percepções dos líderes e dos outros membros da organização em relação à liderança exercida.

No entanto, a questão do género parece ter pouca influência na eficácia da liderança. Constatase não existirem grandes diferenças quanto aos desafios de liderança que se colocam às mulheres e aos homens em Cabo Verde.

Da análise global dos resultados pode-se concluir que a percepção dos líderes femininos e dos colaboradores femininos sobre a visão estratégica a adoptar numa organização é mais coincidente comparativamente à percepção dos líderes masculinos e os colaboradores masculinos, levando à conclusão de que o líder feminino tem uma maior capacidade de projectar as suas acções de liderança quando se relaciona com os colaboradores do mesmo sexo.

No geral, as mulheres possuem atributos essenciais para uma boa liderança: generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder, capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade. Não obstante todas essas qualidades, persiste ainda nas organizações alguma dificuldade em reconhecer o valor profissional das mulheres. Os dados do estudo revelam assim que, apesar dos esforços de valorização técnica e profissional da mulher cabo-verdiana, apesar de se registar níveis superiores de sucesso das mulheres nos diferentes níveis de ensino no país, continua a prevalecer uma forte predominância do sexo masculino nos cargos de chefias em Cabo Verde.

Existe portanto um enorme caminho a percorrer com vista a melhoria da participação das mulheres nas chefias de topo das organizações, rompendo o denominado “teto de vidro”. Apesar da importância do tema, a literatura teórica e os trabalhos empíricos realizados no país são ainda muito escassos, existindo, portanto, um enorme campo de investigação

5.2. RECOMENDAÇÕES FINAIS

Apesar das dificuldades encontradas na obtenção de respostas por parte dos gestores líderes e principalmente dos superiores hierárquicos, conseguimos informações que nos permitiram caracterizar os líderes e aferir como as suas acções de liderança são percebidas pelos outros.

Atendendo às significativas diferenças encontradas e com vista a dar continuidade ao estudo desta temática tão importante para o país, recomendamos que novas investigações sejam realizadas neste âmbito, aprofundando as conclusões do presente estudo.

Neste sentido, sugerimos o desenvolvimento de futuras pesquisas relacionadas com o tema, nomeadamente desenvolvendo estudos comparativos dos resultados aqui apresentados com o desempenho económico das organizações geridas, com base em metas estabelecidas pelos líderes para cada um dos factores de liderança. Um diagnóstico do clima organizacional das organizações poderá ainda complementar a análise de desempenho feito no presente estudo, permitindo uma interpretação mais completa da eficácia da liderança feminina nas organizações cabo-verdianas.

Sugere-se ainda a realização de estudos complementares que possam confirmar ou questionar os resultados apresentados no presente estudo, ampliando e/ou diversificando a amostragem aqui estudada.

6. BIBLIOGRAFIA

Botelho, Louise de Lira Roedel et al (2007), Desafios Gerências das Mulheres Empreendedoras: como exercer a liderança em espaços de identidade masculina? O caso da Alpha Tecnologia.

Bryman, Alan (2004), Liderança nas organizações. In: CLEGG, S.R. et. al. Handbook de estudos organizacionais. V. 3. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, Idalberto (1995), Administração Contingencial da Empresa - PhD e Mestre em Administração pela City University of Los Angeles, Califórnia.

Coderre, Andrew & Denis (1991), Managers Global: Mentoring and Networking Margaret Linehan and Hugh Scullion Margaret Linehan e Hugh Scullion From the issue entitled "Women Globalisation and Global Management".

Correia, D.; Ajami, M.; Moreira, T (2001), A Liderança Feminina no Século 21. São Paulo: Cortez,.

Jesuino, Jorge Correia e Caetano António, ISCTE (2008), As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas.

Crainer, S (1997), As melhores citações de gestão. Linda-a-Velha: Abril/Controljornal.

Cunha, M. P., Rego, A. Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003), Manual do comportamento organizacional e gestão. Lisboa: RH Editora.

Duarte, Carlos C. Instituto Politécnico de Tomar - Santo, Maria C. - UNIDE / ISCTE e Jorge M. Simões - Instituto Politécnico de Tomar - A persistência de discriminação entre géneros no mercado de trabalho.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003), the female leadership advantage: An evaluation of the evidence. The Leadership Quarterly, 14, 807-834.

Gregerson, H.B., Morrison, A.J. & Black, J.S (1998), Developing learders for the global frontier. Sloan Management Review, Fall, 21/32.

Kotter, John P. (1990), What Leadears Really Do - Harvard Business Review May-Jun

Magretta, Joan (2004), o que é a gestão? Como funciona e porque interessa.

Martinet, A. e Petit G., Sílabo, Lisboa (1989), Empresa nos seus múltiplos aspectos - A Empresa num mundo em mudança.

Mintzberg, Henry; Ahlstrand Bruce E Lampel Joseph (2008), Safari de Estratégia.

Moller, Maria Alçada Baptista e Gomes, da Silva, Jorge Filipe (2010), O impacto da liderança feminina na implicação organizacional.

Mumford, M.D., (2000b), Leadership skills for a changing world □ solving complex social problems. Leadership Quarterly, 11,11-35, Zaccaro, S.J. Harding, F.D., Jacobs, T.O.& Fleishman, E.A

Pereira, Alexandre (VI edição 2006), SPSS, Guia Prático de utilização - Análise de dados para ciências sociais e psicologia.

Pina e Cunha, Miguel; Rego Arménio (III Ed. 2007) - A Essência da Liderança - Mudança - Resultados – Integridade.

PNIEG, (2005 – 2011), O Plano Nacional para a Igualdade e Equidade de Género - Powell & Butterfield, 1979, cit. Por Ottaway & Bhatnagar.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2003). - A essência da liderança: Mudança x resultados x integridade. Lisboa: RH Editora.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2004), Comportamento organizacional: XXI temas e debates para o séc. XXI. Comportamento Organizacional e Gestão, 10 (1), 5-41.

Ribeiro, Ana Luísa & Hill, Manuela Magalhães (96/05 Outubro 1996), Insuficiências do Modelo de Capital Humano na Explicação das Diferenças Salariais entre Géneros: Um Estudo de Caso “a persistência de discriminação entre géneros no mercado de trabalho em Portugal, Cabo-Verde e Reino Unido”.

Robalo, António (1995), ISCTE - Revista Portuguesa de GESTÃO – Eficácia e Eficiência Organizacionais.

Stelter, N. Z. (2002), Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications. Journal of Leadership & Organizational Studies, 8(4), 88-100.

Stogdill, R.N. (1974). Handbook of Leadership: A survey of the literature. New York: Free Press.

Tavares, Cristina da Costa Rocha (2006), Género Em Ação: Rompendo o Teto de Vidro?

Teixeira, S. (2001), A gestão das organizações. Amadora: McGraw-Hill.

Anexos I

QUESTIONÁRIO REALIZADO NO ÂMBITO DE TESE DE MESTRADO – O próprio

Nº Questionário _____ (a preencher pelo investigador)

Pedimos a sua colaboração no preenchimento deste questionário, de carácter confidencial, e cujos dados se destinam, única e exclusivamente, a tratamento estatístico para efeito de elaboração de tese de mestrado. Para qualquer esclarecimento adicional poderá contactar: Neusa Margarida Lima Ferreira Delgado, telemóvel 9927591 ou por correio electrónico: neusa_lima@hotmail.com. Responda, por favor, às questões escolhendo a alínea que melhor representa as observações sobre as suas acções de liderança.

A informação deve respeitar as acções de liderança referentes aos últimos 5 anos

As organizações devem constantemente questionar onde estão e para onde vão. De acordo com as respostas obtidas, deverão desenvolver estratégias de mudança que se adequam às novas situações.

Parte 1 - Acções de Liderança

- _____ 1. Sendo a visão o sonho da organização, o que se espera ser num determinado tempo e espaço. Se tivesse que criar uma Visão para sua organização, quais dos cinco aspectos que se segue adoptaria:
- a) Os problemas seriam equacionados à luz das práticas do passado para garantir a previsibilidade, de forma a reforçar o status quo, minimizando assim o risco.
 - b) Estaria disposto a assumir riscos e a analisar novas abordagens não testadas.
 - c) Usaria a experiência e o conhecimento especializado que permitem estudar as questões em profundidade e tirar as respectivas conclusões.
 - d) Procuraria em si mesmo o principal veículo para a tomada de decisão.
 - e) Fazia por meio de análise objectiva, pensando num futuro, planeando.
- _____ 2. Para si como é que se consegue desenvolver novos seguidores numa Organização:
- a) Tendo capacidade de convencer os outros a seguir o seu ponto de vista.
 - b) Actuando de uma informal, extrovertida e simpática, mostrando a capacidade de estabelecer de forma livre e rapidamente um fácil relacionamento interpessoal.

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

- c) Operando com uma boa dose de energia, intensidade e expressão emocional, mantendo os outros entusiasmados e envolvidos.

3. Das quatro opções apresentadas qual é que Você escolheria para implementar a visão na sua Organização:

- a) Adopção de uma sistemática e organizada abordagem, preferindo trabalhar de uma forma precisa e metódica, desenvolvendo e utilizando procedimentos e directrizes bem definidos.
- b) Enfatizar a produção de resultados imediatos, concentrando-se no curto prazo e em estratégias práticas.
- c) Declarar de forma clara do que você quer e espera dos outros, pensamentos e ideias, mantendo um fluxo preciso e constante de informações.
- d) Ter em devida conta o talento dos outros para ajudar a alcançar os objectivos preconizados, atribuindo-lhes actividades importantes e autonomia suficiente para exercerem seu próprio julgamento.
- e) Manter um discreto e silencioso comportamento interpessoal e trabalhando para controlar as expressões emocionais.

4. Quais das duas formas apresentadas utilizaria para dar continuidade a visão estratégica implementada.

- a) Adopção de uma abordagem em que nada é assumido como certo, estabelecer prazos para certas acções e monitorização de forma persistente de progressos de actividade, garantindo assim a conclusão dos mesmos dentro do cronograma estipulado.
- b) Permitir que os colaboradores saibam de forma directa aquilo que se pensa deles, o grau de realização pessoal e de satisfação das suas necessidades e expectativas.

5. Para alcançar os resultados preconizados com sucesso o que faria:

- a) Procuraria exercer influência por se encontrar em posição de autoridade, assumindo o controle, e conduzindo e orientando os esforços dos outros.

**DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA**

- b) Pressionava vigorosamente para alcançar resultados através de uma abordagem forte, agressiva e competitiva.
- c) Adoptaria uma forte orientação para realização, mantendo elevadas expectativas para si mesmo e para os outros, empurrando a si aos outros com vista a atingir níveis cada vez mais altos.

6. Escolhe das quatro opções apresentadas qual é que se adequa mais ao seu estilo de desenvolver o trabalho de equipa

- a) Satisfazer as necessidades e interesses dos outros e estar disposto a adiar os seus próprios objectivos, em benefício de colegas.
- b) Valorizar as ideias e opiniões dos outros e recolher as suas contribuições como parte do processo de tomada de decisão.
- c) Mostrar lealdade à organização, respeitar as opiniões de pessoas com autoridade e usando-as como recursos de informação, encaminhamento e decisões.
- d) Demonstrar uma preocupação activa para com as pessoas e suas necessidades, através do desenvolvimento de uma rede de relacionamento e de apoio muito próximos.

Parte 2 – Questões demográficas

A seguir encontra uma série de questões acerca de si, e do seu local de trabalho. Estas questões são importantes porque nos ajuda a perceber se diferentes tipos de respondentes respondem de forma diferente ao questionário. NÃO servem para identificar as pessoas inquiridas.

Questões sobre antecedentes pessoais

- 1. Que idade tem? [] anos
- 2. Qual o género? []1 Masculino []2 Feminino
- 3. Quantos anos de experiência profissional a tempo inteiro? [] anos
- 4. Quantos anos em cargos de chefia? [] anos
- 5. Há quanto tempo trabalha para o actual empregador? [] Anos e [] meses
- 6. Quantos trabalhadores têm a Empresa que dirige []
- 6. Já alguma vez trabalhou numa multinacional? []1 Sim X []2 Não
- 7. Quantos anos de educação formal teve? [] anos
- 8. Qual a área de especialização? []
- 9. Por favor, indique o tipo de actividade principal a unidade onde exerce funções:

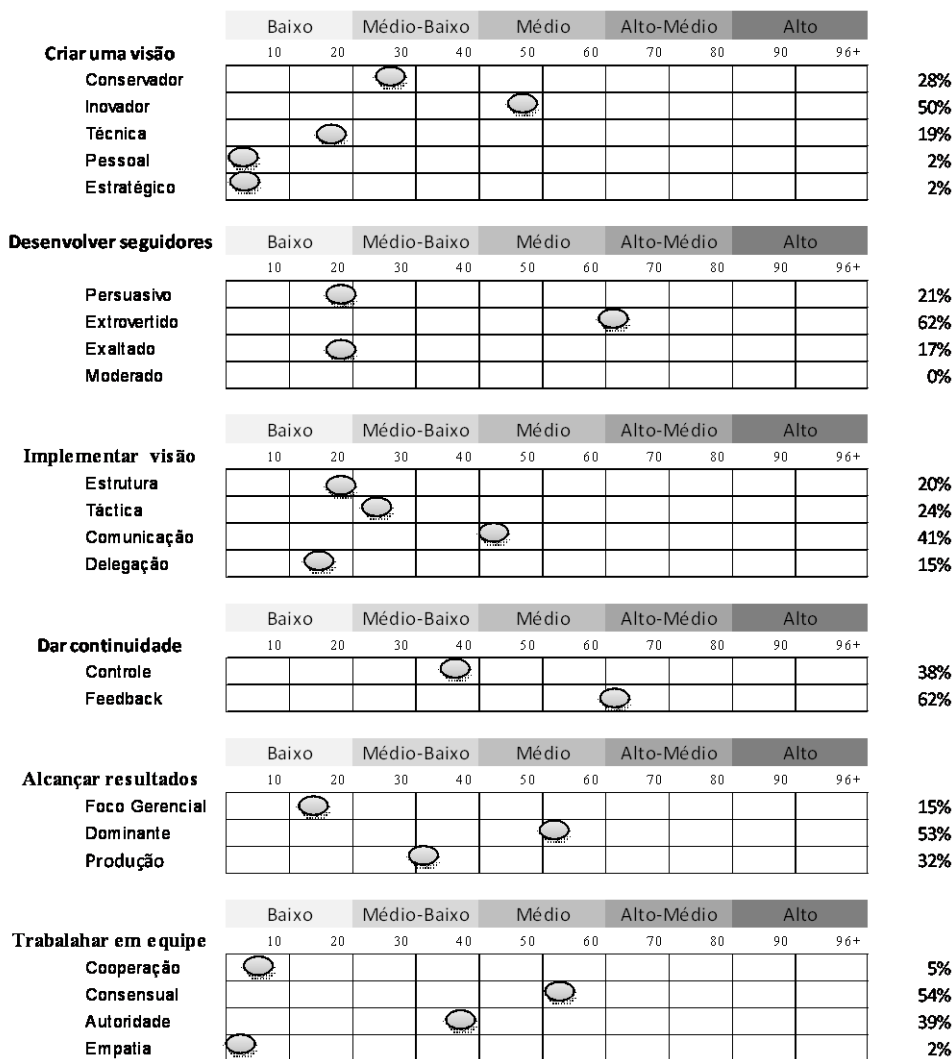
Agradecemos a sua gentileza por ter respondido este questionário. Se quiser acrescentar algum comentário, igualmente agradecemos.

DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA

Anexos II

LEADERSHIP EFFECTIVENESS ANALYSIS™

Summary Profile



DESAFIOS DA GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA EM CABO VERDE:
COMO EXERCER A LIDERANÇA EM ESPAÇOS DE IDENTIDADE MASCULINA

Anexos III

LEADERSHIP EFFECTIVENESS ANALYSIS™

Summary Profile

