



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

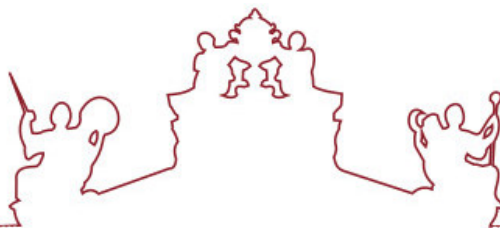
**De que forma a liderança no feminino é reconhecida na
Força Aérea Portuguesa?**

Elisa Cristina Mateus Contreiras

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva
Nuno Quirino Martins

Évora 2023





Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**De que forma a liderança no feminino é reconhecida na
Força Aérea Portuguesa?**

Elisa Cristina Mateus Contreiras

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva
Nuno Quirino Martins

Évora 2023





A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais | André Nunes (Universidade de Brasília) (Arguente)
Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Orientador)

“Uma mulher deve ser duas coisas:
Quem e o que ela quiser!”

Coco Chanel

Resumo

São várias as profissões que são assinaladas como exclusivamente masculinas, manifestando-se na associação de que o homem tem mais potencial para liderar em comparação às mulheres. A profissão militar é uma delas, acarretando diversas consequências para estas, apesar de já nos encontramos a dar passos ao encontro da igualdade de género.

O presente trabalho surge precisamente neste cenário, com o tema da liderança no feminino e como esta é reconhecida na Força Aérea Portuguesa, procurando aferir se existe evidências de estereótipo de género na organização.

Foi aplicado um estudo quantitativo através de questionário *online*, dirigido a todos os militares e funcionários civis da Força Aérea Portuguesa. Foram analisadas as comparações das avaliações das chefias, feitas pelos homens e pelas mulheres, e as avaliações das chefias, tanto masculinas como femininas, de ambos os géneros.

Os resultados apresentaram uma homogeneidade de respostas em todas as análises realizadas, não existindo diferenças significativas entre as comparações feitas. Destacando-se que as mulheres classificaram as chefias do género masculino como mais agressivas e competitivas no geral, e os homens liderados por mulheres caracterizam as suas chefias como agressivas.

As conclusões do estudo passam por não existir qualquer evidência de existência de estereótipo de género na estrutura da organização estudada, todavia é necessário um estudo mais aprofundado de forma a validar os resultados obtidos.

Palavras-chave:

Estereótipo de Género; Igualdade de Género; Força Aérea Portuguesa; Imagens Estereotipadas; Reconhecimento da Liderança no Feminino

Abstract

How is female leadership recognized in the Portuguese Air Force?

There are several professions which are marked as exclusively masculine, manifesting in the association that men have more potential to lead compared to women. The military profession is one of them, with several consequences for women, although we are already taking steps towards gender equality.

The present work arises precisely in this scenario, with the theme of female leadership and how it is recognised in the Portuguese Air Force, seeking to assess whether there is evidence of gender stereotyping in the organisation.

A quantitative study was applied through an online questionnaire, addressed to all military and civil employees of the Portuguese Air Force. The comparisons of the assessments of the chiefs, made by men and by women, and the assessments of the chiefs, both male and female, of both genders, were analysed.

The results showed homogeneity of answers in all the analyses carried out, with no significant differences between the comparisons made. It should be noted that women classified male managers as more aggressive and competitive in general, and men led by women characterised their managers as aggressive.

The conclusions of the study are that there is no evidence of gender stereotyping in the structure of the organisation studied.

Translated with www.DeepL.com/Translator (free version).

Keyword:

Gender Stereotype; Gender equality; Portuguese Air Force; Stereotyped Images; Recognition of Leadership in Feminine.

Agradecimentos

A conclusão de uma dissertação não é fácil, é um caminho árduo, repleto de contratempos e alguns dissabores. Nem sempre conseguimos encontrar as palavras certas para agradecer, mas a realização deste trabalho só foi possível devido à valiosa contribuição e participação de algumas pessoas, às quais quero deixar o meu mais profundo reconhecimento e agradecimento.

Primeiramente, ao Professor Doutor Paulo Resende da Silva, meu orientador e primeira pessoa que acreditou que tudo isto era possível. Que sempre me incentivou e orientou de forma incansável, fazendo-me refletir e aprender a cada intervenção sua. Agradeço-lhe a enorme disponibilidade e persistência.

À Força Aérea Portuguesa, que autorizou o estudo apesar de este tratar de um tema sensível para a cultura militar, tão ética e reservada. É com orgulho que concluo uma das etapas mais importantes da minha carreira escolar, com um estudo sobre uma tão honrosa e prestigiosa organização.

Ao Sr. Tenente-Coronel Nuno Quirino Martins, meu coorientador e responsável pela coordenação da investigação. Que com o seu zelo e tutela, agradeço o profissionalismo irrepreensível e o modelo de militar exemplar.

Ao Sr. Capitão Tiago Teotónio, que na ausência do meu coorientador avançou prontamente e me auxiliou na divulgação do questionário, estando sempre à disposição.

Ao Professor José Pereira, que com os seus dotes matemáticos extraordinários, me ajudou no tratamento de dados e, com toda a sua paciência, me fez avançar quando mais pensava que não seria capaz.

Ao meu chefe e colegas de trabalho, por todo o apoio e generosidade demonstrados ao longo destes dois anos de Mestrado, e pelas palavras de incentivo que nunca esquecerei.

Às minhas colegas e companheiras de noitadas nos trabalhos de grupo, Ana Teresa, Custódia Valério, Inês Silva e Isabel Rúbio. Sem elas, sem o seu apoio constante e ajuda incansável em tudo o que necessitei ao longo deste curso, não teria sido possível chegar onde cheguei. Foram sem dúvida, o meu grande suporte nos momentos mais difíceis e cansativos. Levarei estas amizades para a vida.

E claro, à minha família, companheiro e amigos chegados, a quem eu devo por inteiro a pessoa que sou hoje. As minhas conquistas são feitas de todos eles que me rodeiam

diariamente, que aturam os meus desvaneios e me amparam emocionalmente com toda a paciência e carinho. Que compreendem sempre cada isolamento e ausência minha, e sem precisarem de diálogos longos, me transmitem com um sorriso que serei capaz de tudo o que me propuser. Um simples obrigado não chega.

A todos os anteriores mencionados, o meu muito obrigado, de coração!

Por fim, ao rebento que aí vem. Ainda não o conheço, mas já tenho tanto a agradecer-lhe, pois desde o primeiro momento que o descobri, que passou a ser a minha maior motivação para terminar esta dissertação. Sei que irei conhecer o amor incondicional da minha vida, e isso transmite-me uma paz e ao mesmo tempo uma força interior que não sabia que tinha. Quando lhe contar deste feito, sei que se irá orgulhar. E agradeço-lhe todos os dias por ter vindo tornar tudo mais bonito.

ÍNDICE

Índice de Apêndices.....	8
Índice de Anexos.....	9
Índice de Figuras.....	10
Índice de Tabelas.....	11
Listagem de Abreviaturas.....	12
1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha.....	13
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos.....	14
1.3. Metodologia de Investigação.....	15
1.4. Estrutura do Trabalho	15
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
2.1. A integração das mulheres nas Forças Armadas Portuguesas	16
2.2. Noções sobre Liderança	21
2.2.1. Principais teorias.....	21
2.2.2. Liderança Militar	24
2.3. Diferenças de género.....	28
2.3.1. Igualdade de direitos	28
2.3.2. Discriminação entre géneros.....	28
2.3.3. Vantagem da participação feminina em contexto militar	30
2.4. Posicionamento da Força Aérea Portuguesa acerca Perspetiva de Género.....	32
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	34
3.1. Amostra	34
3.2. Questionário	35

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	37
4.1. Caracterização da amostra	37
4.2. Resultados da investigação.....	38
4.2.1. Características da chefia vs. Bom-líder	38
4.2.2. Avaliação das chefias.....	40
4.2.2.1. Perceção das mulheres relativamente às chefias.....	40
4.2.2.2. Perceção dos homens relativamente às chefias	42
4.2.2.3. Perceção da avaliação: Mulheres com chefias femininas vs. Homens com chefias femininas.....	44
4.2.2.4. Perceção da Avaliação: Mulheres com chefias masculinas vs. Homens com chefias masculinas.....	45
4.3. Discussão dos resultados	47
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
5.1. Conclusões.....	49
5.2. Limitações do estudo	51
5.3. Pesquisas Futuras (ou futuros desenvolvimentos do projeto).....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
APÊNDICES.....	58
Apêndice A – Questionário aplicado.....	59
ANEXOS	64
Anexo A – Total de Efetivos da Força Aérea (dezembro de 2022).....	65

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice A – Questionário aplicado.....	LX
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Total de Efetivos da Força Aérea (dezembro de 2022).....	IXI
--	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Primeira recruta feminina (Base Aérea N.º 2 na Ota, em 5 de dezembro de 1991).	19
Figura 2 – Avaliação das Caraterísticas da Chefia vs. Bom-líder	40
Figura 3 – Perceção das Mulheres relativamente às Chefias	42
Figura 4 – Perceção dos Homens relativamente às Chefias	43
Figura 5 – Perceção da Avaliação: Mulheres com Chefias Femininas vs. Homens com Chefias Femininas	45
Figura 6 – Perceção da Avaliação: Mulheres com Chefias Masculinas vs. Homens com Chefias Masculinas.....	46
Figura 7 – Total de Efetivos da Força Aérea.....	65

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Tendências no Estudo da Liderança.....	22
Tabela 2 - Paradigmas e Características da Liderança.....	23
Tabela 3 – Resumo de Estudos acerca de Liderança Militar.....	26
Tabela 4 - Caracterização Sociodemográfica (N = 206).....	38
Tabela 5 - Avaliação das Características da Chefia vs. Bom-líder.....	39
Tabela 6 - Género da Chefia.....	40
Tabela 7 - Percepção das Mulheres relativamente às Chefias.....	41
Tabela 8 - Percepção dos Homens relativamente às Chefias.....	43
Tabela 9 – Percepção da Avaliação: Mulheres com Chefias Femininas vs. Homens com Chefias Femininas	44
Tabela 10 – Percepção da Avaliação: Mulheres com Chefias Masculinas vs. Homens com Chefias Masculinas	46

LISTAGEM DE ABREVIATURAS

AFA – Academia da Força Aérea

CEMFA – Chefe de Estado-Maior da Força Aérea

DP – Desvio-padrão

ENIND – Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação

EUA – Estados Unidos da América

FA – Força Aérea Portuguesa

FFAA – Forças Armadas

CI – Consideração individualizada

IG – Igualdade de género

All – Atributos de influência idealizada

CII – Comportamentos de influência idealizada

MI – Motivação inspiradora

EI – Estímulo intelectual

MDN – Ministério da Defesa Nacional

M – Média

MP – Média da população

OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte

ONU – Organização das Nações Unidas

PG – Perspetiva de Género

PIB – Produto Interno Bruto

SDI – Schein Descriptive Index

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

RSS – Reforma do Setor de Segurança

RCSNU 1325 – Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas 1325

1. INTRODUÇÃO

O tema proposto a ser estudado no presente trabalho resulta do facto da literatura confirmar que a profissão militar é vista ao longo dos tempos, como uma profissão exclusivamente masculina e em que as mulheres tiveram dificuldade em começar a exercer (Boyce & Herd, 2003). Estes estereótipos de género genericamente implicados na profissão em causa, encontram-se ligados ao ponto de vista de que os homens são melhores líderes em comparação com as mulheres (Arkins & Dobrofsky, 1978 e Arkins & Dobrofsky, 1978 citados por Boyce & Herd, 2003).

Por conseguinte, pretende-se verificar se de facto existe estereótipo de género na Força Aérea Portuguesa (FA), e se este está diretamente ligado a cargos de chefia, sejam eles ocupados por militares do género masculino ou feminino.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

Tal como referem Arkins e Dobrofsky (1978) e Youngman (2001) citados por Boyce e Herd (2003), a profissão militar tem sido sempre vista como “a mais masculina de todas as instituições sociais” (Segal, 1999, p. 17), significando que os homens podem ser vistos como tendo mais potencial para liderar, em comparação às mulheres, sendo dada a estas, menos oportunidades para tal.

Boyce e Herd (2003), afirmam que estas perceções de estereótipos de género, acabam por fortalecer a ideia de que as mulheres são menos qualificadas do que os homens para posições de liderança nas organizações militares, o que acarreta implicações desde o início do recrutamento e seleção, e posteriormente nas avaliações de prontidão e desempenho militar.

Em Portugal, num estudo realizado por Carreiras (2004a), alusivo à adaptação dos militares do género masculino relativamente à inserção das mulheres no meio militar, esta encontrou diversas limitações aquando da prestação de serviço das mulheres em certas funções, nomeadamente naquelas relacionadas com o combate. Dispunham ainda, baixa representação nas posições mais altas da hierarquia, dado que as mulheres nem sempre se sentiam aceites e enfrentavam constantemente reações hostis (Carreiras, 2004a). Para corroborar esta afirmação, a autora num outro estudo acerca da diversidade social nas Forças Armadas (FFAA) Portuguesas, refere que no ano de 2000, as mulheres ocupavam

maioritariamente as funções de apoio nas áreas de pessoal, finanças, administração e serviços de saúde, com uma percentagem de mais de 70% de pessoal feminino militar da OTAN (Organização do Tratado do Atlântico Norte), contrariamente aos 7% verificados nas áreas operacionais (Carreiras, 2004b).

De uma forma simples, o conceito de liderança considera as interações de um líder e dos seus subordinados numa organização. Liderança militar não difere desta interação chefe-subordinado, incluindo as dimensões importantes de autoridade, responsabilidade e cadeia de comando, pois visa “apoiar a produtividade e a eficácia de um líder através da prestação de serviços de segurança” (Özlen & Zukic, 2013). Os mesmos autores sugerem várias características que os líderes militares devem ter, tais como, as dimensões do conhecimento, a tomada de decisões, a interação interpessoal, o carácter, a consciência situacional e política, reforçando que a satisfação e motivação no trabalho, são as mais importantes (Özlen & Zukic, 2013).

Os estudos acerca do estereótipo de género vêm crescendo dia após dia, sendo estas pesquisas fundamentais, pois identificam desde a origem, problemas sociais e, com os resultados obtidos através destas, consegue-se propor reflexões, debates e políticas públicas, de forma a viabilizar mudanças para uma sociedade mais igualitária (Nunes, 2019).

O presente tema proposto, passa por ser uma oportunidade de reflexão acerca da problemática do estereótipo de género, ainda muito presente na nossa sociedade, particularmente em contexto profissional (Ramos, 2012).

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

Com o presente trabalho temos então o objetivo de chegar à conclusão das seguintes problemáticas:

a) Geral:

1. Verificar de que forma o estereótipo de género influencia na liderança militar na Força Aérea Portuguesa.

b) Específicos:

1. Verificar se o estereótipo de género se encontra presente na estrutura organizacional da FA, principalmente em posições de chefia;

2. Descrever as características de um líder que são considerados de maior sucesso pelos subordinados;

3. Determinar quais os traços de liderança das mulheres, em geral, na FA.

1.3. Metodologia de Investigação

Para o presente estudo foi aplicado um questionário *online* aos militares e civis que trabalham na FA, utilizando o *Schein Descriptive Index* (SDI) (Schein, 1973), para averiguar se existe estereotipo de género na organização.

A análise estatística foi efetuada com o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 28 para *Windows*.

1.4. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho é constituído por cinco capítulos, sendo o primeiro o capítulo introdutório, onde é descrito o enquadramento, a justificação do tema escolhido e de forma breve, a metodologia utilizada.

O segundo capítulo trata a Revisão Bibliográfica, dividida por três tópicos fulcrais: (1) A integração das mulheres nas Forças Armadas, com um breve historial deste feito, (2) Noções sobre a liderança, onde se desenvolve as principais teorias e a liderança militar, e (3) Diferenças de género, abordando os pontos sobre a igualdade e a discriminação de género, e por fim a vantagem da integração das mulheres no meio militar. No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia de investigação utilizada no estudo, identificando a amostra e o método de pesquisa aplicado, o questionário.

Os dois últimos capítulos são constituídos pela análise de resultados e pelas considerações finais. A análise dos resultados é efetuada no quarto capítulo, que expõe a caracterização da amostra do estudo e os resultados obtidos com a presente investigação, e para finalizar, no quinto capítulo desenvolvem-se as considerações finais, com as conclusões e limitações do estudo e pesquisas sugeridas a realizar no futuro.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. A integração das mulheres nas Forças Armadas Portuguesas

Segundo diversos autores a integração das mulheres nas Forças Armadas (FFAA) Portuguesas ocorreu por influências de diversos fatores tais como o ambiente internacional, a profissionalização das funções militares e do próprio ambiente sociocultural português (Neumann, 2020).

Durante muito tempo, Portugal esteve sob o poder de uma ditadura onde a mulher tinha unicamente o dever de servir a sua família (Silva, 2014). Após o 25 de abril de 1974, as organizações militares tiveram de cumprir com uma modernização nas suas funções, virando a sua missão para objetivos externos e influenciada pelas políticas europeias. Segundo Mendes (2015), com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia, com o estabelecimento do governo constitucional de Cavaco Silva em 1987-1991 e outras medidas¹, adotou-se uma estratégia externa que impulsionou o país a nível internacional, adotando-se a cooperação entre países em detrimento da tradicional missão de apenas defender as suas fronteiras contra ameaças externas.

Com todas as alterações, tornou-se fundamental a adoção de algumas medidas tais como a Reforma do Setor de Segurança (RSS)², em que entre várias outras incumbências, exerce pressão sobre a promoção da igualdade de género (IG). Em 2000 surgiu então, a Resolução n.º 1325/2000 de 31 de outubro, do Conselho de Segurança das Nações Unidas, conhecida por Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas 1325 (RCSNU 1325), que aborda de forma muito específica o modo como as mulheres são desproporcionalmente afetadas pelos conflitos violentos e guerras, comparativamente ao género masculino. A resolução reconhece ainda, o papel crítico que as mulheres podem e já desempenham nos esforços de construção da paz e segurança, afirmando que estes são mais sustentáveis quando as mulheres são parceiros iguais na prevenção de conflitos

¹ Entrada na Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e na Comunidade de Países de Língua Portuguesa; atuação como mediador internacional; pretensão pelo assento de membro do Conselho de Segurança das Nações Unidas, onde participou por três vezes (Mendes, 2015).

² RSS é definido como “(...) um conceito amplo que cobre um raio considerável de matérias, atores e atividades. Ou seja, a RSS aborda políticas, legislação e questões estruturais e de supervisão, relacionadas com segurança e todas enquadradas por normas e princípios democráticos reconhecidos (Department for International Development, 2001).

violentos, na prestação de auxílio e esforços de recuperação e na forja de uma paz duradoura, potenciando a sua representação em todos os níveis (United States Institute of Peace, n.d.). A RCSNU 1325 e diversas resoluções associadas a esta, sobre Mulheres, Paz e Segurança, tem como orientação para a sua implementação a Diretiva *Bi-Strategic Command Directive* 040-001 da OTAN, em conformidade com a orientação política e militar da OTAN através da integração da perspectiva de género (NATO, 2017).

Consequentemente com todas as medidas adotadas e o crescente desejo de visão internacional, ficou nítido que a existência de um equilíbrio de género nas missões de paz com a inclusão de mulheres nas FFAA e nas Forças de Segurança nacionais, seria uma mais-valia (Neumann, 2020). Portugal utiliza assim, as FFAA e a integração das mulheres nas suas fileiras como “parte de uma estratégia nacional para a soberania nacional e autonomia na OTAN e União Europeia”, visando alcançar prestígio internacional junto das grandes potências (Croissant & Kuehn, 2017).

Se o ambiente internacional teve influência, a necessidade de profissionalização no ambiente castrense pós-guerra, as variáveis socioeconómicas como o salário precário e o desemprego, juntamente com a abolição do serviço militar obrigatório em vários países na Europa, fez com que o alistamento feminino fosse finalmente aceite (Battistelli, 1999).

No que se refere ao ambiente sociocultural português autores como Azambuja, Nogueira e Saavedra (2007), referem que foi na década de 1960 e inícios da década de 1970 que as mulheres portuguesas iniciaram um importante papel na luta contra a guerra colonial, a degradação das condições de vida e de trabalho, pela liberdade dos presos políticos, o que levou a implicações a nível social, cultural e económico. Exemplo dos efeitos dessa contenda, foi o direito ao voto em 1976 e a integração das mulheres na população ativa no mercado laboral e escolar.

Em consequência a todas estas mudanças e principalmente com o desígnio da missão de salvar vidas na Guerra Colonial, foi em maio de 1961 pela FA que as primeiras seis mulheres portuguesas fizeram parte do corpo das FFAA, com a criação do quadro das enfermeiras paraquedistas. Estas mulheres, ou as “Seis Marias”³ como foram chamadas, foram as pioneiras para o ingresso nas FFAA Portuguesas de muitas mais mulheres que lhes seguiram, tanto nos anos seguintes com a continuação da missão de assistência e cuidados

³ Maria Armanda Lopes Pereira Santos; Maria Zulmira Pereira André; Maria Nazaré Morais Rosa de Mascarenhas e Andrade; Maria do Céu da Cruz Policarpo Vídigal; Maria Ivone Quintino dos Reis e Maria de Lourdes Rodrigues (Portaria n.º 226/2019 Do Gabinete Do Ministro Da Defesa Nacional, 2019).

de saúde durante a guerra, como nos tempos atuais onde permanecem como exemplo pela sua coragem e determinação (Fachada, Martins, Oliveira, Quintas e Telhas, 2013).

“As enfermeiras paraquedistas foram verdadeiras pioneiras, cumprindo o lema das Tropas Paraquedistas «Que nunca por vencidos se conheçam», antes das mulheres terem sido incluídas nas fileiras das Forças Armadas. A forma voluntariosa como quebraram barreiras, e a entrega física e psicológica que demonstraram na frente de combate, cumprindo a sua missão de igual para igual, não poderão ser esquecidas e devem constituir-se num exemplo para as Forças Armadas e a sociedade civil” (Cravinho, 2019 *in* Portaria n.º 226/2019 Do Gabinete Do Ministro Da Defesa Nacional, 2019, p.9595).

A 11 de julho de 1968 foi então implementada a primeira lei respeitante ao serviço militar feminino, com a materialização da Nova Lei do Serviço Militar⁴ (Vaz, 2002). Porém, só após o 25 de abril, e vinte e sete anos depois das “Seis Marias”, em 1988 a FA conta com duas mulheres que se alistaram com o intuito de virem a ser pilotos aviadores dos quadros permanentes da FA, e com estas a história do alistamento feminino nas FFAA inicia um novo caminho em direção à igualdade de oportunidades no sector militar (Fachada et al., 2013). Tal como escreveu Carreiras (1999, p. 83), “constituiu um acontecimento singular nos registos do recrutamento militar em Portugal e tanto do ponto de vista simbólico como prático, pleno de consequências”.

Em 1991, com a publicação da Portaria n.º 11/1991, de 4 de janeiro, a Academia da Força Aérea (AFA) passou a ministrar outros cursos para além do curso de Pilotagem, tais como o curso de Engenharia (Aeronáutica, Eletrotécnica, Informática e de Aeródromos) e Administração Aeronáutica, contudo foi apenas com a Portaria n.º 777/1991, de 8 de agosto que se definiu as categorias e especialidades a que os cidadãos portugueses do sexo feminino se podiam candidatar (Fachada et al., 2013).

Após o ano de 1990 que todas as categorias (Praças, Sargentos e Oficiais) ficaram realmente disponíveis para as mulheres. Foi então a 11 de novembro de 1991, que “ingressaram as primeiras quarenta e seis mulheres para o Curso de Formação de Praças (

⁴ Lei n.º 2135 de 11 de julho de 1968, art.º 2: “Os cidadãos portugueses do sexo feminino podem ser admitidos a prestar serviço militar voluntário.”

Figura 1) e, em 24 de fevereiro de 1992, ingressaram as primeiras onze mulheres para o Curso de Formação de Oficiais e a primeira mulher para o Curso de Formação de Sargentos” (Fachada et al., 2013, p. 11).

Figura 1 – Primeira recruta feminina (Base Aérea N.º 2 na Ota, em 5 de dezembro de 1991)



Fonte: (Fachada et al., 2013).

No entanto, quando a discrepância entre o número de efetivos militares do género masculino e feminino é analisada, pode-se constatar que nos dias de hoje, ainda existe uma grande diferença entre estes dois géneros (Neumann, 2020).

Uma vez que a percentagem de mulheres na sociedade portuguesa alcança os 52,4% do total da população em 2021 (INE, 2022), é válido questionar porque é que em mais de trinta anos, as mulheres ainda ocupam apenas cerca de 13% do efetivo militar das FFAA portuguesas (Ministério da Defesa Nacional, 2022), comparativamente a outros países, como por exemplo na Hungria, em que a percentagem de mulheres na população é de 52%, e nas FFAA de 19,9%, em 2018 (NATO, 2018).

Neumann (2020) refere que esta diferença se dá devido à ausência de um acompanhamento eficaz do recrutamento feminino por parte das políticas do Estado Português. O autor afirma ainda que, foi apenas em 2003, note-se trinta e cinco anos depois da consagração da primeira Lei referente à participação feminina nas FFAA Portuguesas, com o II Plano Nacional para Igualdade⁵, onde são referenciadas as medidas como “a promoção de campanhas para o recrutamento de mulheres militares e das forças de

⁵ Em 2018 foi elaborada a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação (ENIND) – Portugal + Igual, alinhada com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e apoiando-se em três Planos Nacionais de Ação que “definem objetivos estratégicos e específicos em matéria de igualdade entre mulheres e homens, prevenção e combate à violência contra as mulheres e violência doméstica e combate à discriminação em razão da orientação sexual, identidade de género e características sexuais”. Os Planos Nacionais de Ação definem, ainda, as medidas concretas a adotar num ciclo de quatro em quatro anos (Resolução Do Conselho de Ministros n.º 61/2018 Da Presidência Do Conselho de Ministros, 2018).

segurança” (Resolução Do Conselho de Ministros n.º 184/2003: II Plano Nacional Para a Igualdade (2003-2006), 2003).

Apesar da legislação para a IG já existir em número amplo⁶, e após a criação da RCSNU 1325, continua a verificar-se lapsos na concretização efetiva destes pressupostos. Tal como Malheiro (2020, p. 3) indica, existe “ausência de estudos concretos de avaliação que vão para além da monitorização administrativa e burocrática requerida pelos planos” e a ausência de aferições detalhadas ao nível nacional.

O mesmo autor indica ainda que, apesar de Portugal ter aderido às dinâmicas impostas pela RCSNU 1325 e ter desenvolvido os três planos nacionais de ação, estes permitiram grandes avanços na problemática, mas fizeram sobressair fragilidades que ainda persistem e que, conseqüentemente, impedem o país de atingir os propósitos da resolução. Segundo o relatório intercalar de execução do II Plano Nacional de Ação, “das 29 medidas previstas em 2017, tiveram execução 21, correspondendo a 76%, o que se pode considerar menos positivo atendendo à média das taxas de execução dos anos anteriores” (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, 2018, p. 24).

A março de 2020 foi criado o Gabinete da Igualdade do Ministério da Defesa Nacional (MDN), constituído por assessores/as de género, que apoiam as chefias militares na integração da perspetiva de género (PG) em todas as suas ações (Ministério da Defesa Nacional, 2021). Foi também em 2020 o ano em que o número de mulheres no efetivo das FFAA subiu de 12% para 13%, a maior percentagem de todos os tempos. E onde as mulheres já atingem a percentagem de 20% na categoria de oficiais (categoria mais alta das FFAA) (Ministério da Defesa Nacional, 2020).

Recentemente, o MDN apresentou o Plano Setorial da Defesa Nacional para a Igualdade 2022-2025, que continua o trabalho desenvolvido no Plano anterior e mantém os seus quatro eixos de ação: Igualdade, Conciliação, Formação e Agenda Mulheres, Paz e Segurança (Ministério da Defesa Nacional, 2019).

⁶ Portugal faz parte de: Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres, Convenção do Conselho da Europa para a Prevenção e o Combate à Violência contra as Mulheres e a Violência Doméstica (Convenção de Istambul). Assumiu, também compromissos da Organização das Nações Unidas, do Conselho da Europa, da União Europeia e da CPLP, como a Declaração e Plataforma de Ação de Pequim, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, o Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres 2011-2020, o Compromisso Estratégico para a Igualdade de Género 2016-2019, o Plano Estratégico de Cooperação para a Igualdade de Género e Empoderamento das Mulheres de 2010 e a Recomendação CM/Rec(2010) do Comité de Ministros aos Estados-Membros do Conselho da Europa (Resolução Do Conselho de Ministros n.º 61/2018 Da Presidência Do Conselho de Ministros, 2018).

Com o objetivo de continuar a valorizar e a reconhecer a centralidade das pessoas na construção da FFAA do futuro, este documento orienta-se através de quatro objetivos estratégicos bem definidos, sendo eles: 1) Institucionalização da integração da perspectiva de género na Defesa Nacional, de forma a garantir que a PG é efetivamente integrada em todos os processos relevantes à política de Defesa Nacional; 2) Promoção da igualdade e não-discriminação, efetivando os direitos humanos e assegurando a plena participação de todas as pessoas; 3) Promoção da participação das mulheres, capacitando as mesmas e garantindo a sua participação de forma igualitária no acesso a todos os níveis da tomada de decisão e, no caso particular das FFAA, garantir a sua participação na componente operacional; e 4) Promoção da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar e dos direitos de proteção na parentalidade, promovendo um maior equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar como condição para uma efetiva igualdade entre homens e mulheres (Ministério da Defesa Nacional, 2022).

O Plano Setorial da Defesa Nacional para a Igualdade 2022-2025 “reflete as contribuições de todas as entidades que constituem a Equipa Interdepartamental para a Igualdade do MDN, integrando representantes do Estado-Maior-General das Forças Armadas, dos três Ramos das FFAA, dos Serviços Centrais do MDN, da Autoridade Marítima Nacional e do Instituto de Instituto de Ação Social das FFAA” (Ministério da Defesa Nacional, 2022, p. 17), possibilitando assim a continuação do trabalho para uma Defesa igualitária, “baseada na implementação de políticas que integram devidamente a PG, cientes de que face a sociedades e processos cada vez mais complexos, as FFAA são as primeiras beneficiadas em acolher a diversidade no seu interior” (Carreiras *in* Ministério da Defesa Nacional, 2022, p. 7).

2.2. Noções sobre Liderança

2.2.1. Principais teorias

“Definir liderança é tão exigente quanto definir beleza” (Bennis e Nanus, 1985 citados por Paravantis, J., Kontoulis, N. e Iliadi, I., 2020, p. 24). Sem uma definição clara ou conceito universal, existem cerca de 221 definições diferentes, mas que compartilham muitas semelhanças (Rost, 1993 citado por Paravantis, Kontoulis & Iliadi, 2020).

Autores referem que liderança passa por ser um processo pelo qual um indivíduo (o líder), influencia um grupo de indivíduos (os subordinados) com o objetivo de alcançar um objetivo comum (Northouse, 2016).

A maioria das definições de liderança referem-se a traços de carácter e personalidade, capacidades, aptidões e comportamentos (Paravantis, Kontoulis & Iliadi, 2020), e apesar da enorme diversidade, são aceites três paradigmas principais aquando da conceptualização da liderança: (1) estudo dos traços da personalidade do líder; (2) observação dos comportamentos adotados pelo líder no exercício da liderança; e (3) variáveis situacionais ou contingenciais que condicionam a eficácia da liderança (Rosinha, 2009).

Na Tabela 1, adaptada a partir de Bryman (1992) citado por Rosinha (2009), é apresentada uma síntese sobre a evolução temporal das várias perspetivas que “retratam as tendências dos estudos sobre a liderança”.

Tabela 1 – Tendências no Estudo da Liderança

Período	Perspetiva	Caracterização
• Até finais dos anos 40	• Traços da personalidade	• A liderança é um atributo inato.
• Finais dos anos 40 até finais dos anos 60	• Comportamentos do líder	• A eficácia da liderança está relacionada com o tipo de comportamento do líder.
• Finais dos anos 60 até início dos anos 80	• Abordagem situacional/contingencial	• A eficácia da liderança é influenciada pelo contexto.
• Anos 80	• Novas abordagens da liderança: liderança carismática, transformacional e transaccional.	• A liderança está dependente da visão do líder.

Fonte: (Rosinha, 2009)

Numa tentativa de estabelecer uma compreensão global sobre a liderança, Avery (2004) propõe a existência de quatro paradigmas: (1) Clássico; (2) Transaccional; (3) Visionário e; (4) Orgânico. Para uma melhor compreensão dos quatro paradigmas, ver Tabela 2.

Por outro lado, o autor sugere ainda três abordagens dominantes relativamente à conceptualização da liderança:

1. Abordagem dos Traços, que se centra na caracterização dos atributos pessoais do líder, com o intuito de realçar os padrões de personalidade que distinguem os líderes dos não líderes;
2. Abordagem Comportamental, que estuda os comportamentos assumidos pelos líderes no exercício das suas funções, procurando determinar os comportamentos que se encontram correlacionados com a eficácia obtida;
3. Abordagem Situacional ou Contingencial, que se foca nas variáveis situacionais que influenciam a eficácia da liderança, priorizando o estudo dos fatores ambientais que podem condicionar a liderança, de forma inevitável.

Tabela 2 - Paradigmas e Características da Liderança

	Clássico	Transacional	Visionário	Orgânico
Época de incidência	Desde antiguidade até anos 70	Desde anos 70 até meados anos 80	Desde meados anos 80 até 2000	Após ano 2000
Base da liderança	Domínio do líder através do respeito e/ou do exercício de poder e controle.	Influência interpessoal e consideração dos liderados. Criação de um contexto apropriado de gestão.	Emoção – é através desta que o líder inspira os liderados.	Decisões consensuais dentro do grupo. O líder pode emergir, em vez de ser formalmente designado.
Origem do comprometimento dos seguidores	Medo ou respeito pelo líder, como forma de obtenção de recompensas ou evitar punição.	Recompensas negociadas, acordos e gestão de expectativas.	Visão partilhada. O carisma do líder promove o envolvimento dos liderados. Consideração individualizada.	Adquirida no contexto de valores e processos partilhados no grupo. Autodeterminação.
Visão	Não é necessária para obter aceitação por parte dos liderados.	Não é necessária e pode nem sequer ser articulada	A Visão é central. Os liderados podem contribuir para a Visão do líder.	Emerge do grupo. A Visão é um forte elemento cultural.

Fonte: (Sousa, 2011, p. 20)

Divergindo das teorias tradicionais, que descreviam o comportamento do líder apenas com base numa troca relacional líder/liderados e de comportamentos de reforço/recompensa, as teorias mais recentes da liderança enfatizam o comportamento emblemático do líder, as mensagens inspiradoras e visionárias, a comunicação não verbal, o

apelo a valores ideológicos e a estimulação intelectual dos seguidores por parte dos líderes (Shamir, House & Arthur, 1993). Nas últimas décadas, a literatura sobre a liderança, tem focado e discutido a existência de dois binómios, a liderança transformacional e a liderança transacional (Popper, Mayselless & Castelnovo, 2000 citados por Sousa, 2011). No entanto, cada vez mais têm sido consideradas novas perspectivas que aludem ao carisma, à capacidade transformacional dos líderes e à sua relação com os seus inferiores, em que a preocupação passa em abranger mais aspetos comportamentais e traços de personalidade (Rosinha, 2009).

Dentro das novas perspectivas, a liderança transformacional tem vindo a ser uma das mais estudadas (Rosinha, 2009). A sua perspectiva estudada por Rosinha (2009), é atribuída a Burns (1978) e pretende traduzir a liderança praticada pelos líderes que impulsionam grandes mudanças nas unidades organizacionais, deixando marcas profundas e duradouras. Este modelo teve por base a compreensão dos processos subjacentes ao relacionamento entre o líder e os seguidores que se demarcasse das explicações alicerçadas na estruturação das tarefas ou na consideração individual (Burns, 1978).

Acredita-se que a liderança transformacional tem um efeito modificador nos seguidores e inclui cinco estilos: (1) atributos de influência idealizada (AII); (2) comportamentos de influência idealizada (CII); (3) consideração individualizada (CI); (4) motivação inspiradora (MI), e (5) estímulo intelectual (EI) (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004). Os líderes transformacionais exibem atributos (IIA, como valores e um sentido de propósito) e comportamentos (IIB, por exemplo, conduta ética) que outros querem imitar, resultando no desejo dos seguidores de serem associados e seguirem o líder. Os resultados da liderança transformacional são confirmados por Peterson, Suzanne, Walumbwa, Byron e Myrowitz (2009), que ligam diretamente este estilo de liderança com esperança, registando impactos positivos no desempenho organizacional (Peterson et al., 2009).

2.2.2. Liderança Militar

O contexto militar e a liderança continuam a andar de “mãos dadas”. Segundo Johnson (2014) os líderes resolvem problemas inovando e criando um ambiente motivacional para os seus subordinados, e esse tipo de liderança é desde os tempos primórdios até aos dias de hoje, o pilar fundamental das FFAA (Wong, Bliese & McGurk, 2003).

À semelhança do conceito de liderança de uma forma geral, este no contexto militar é também definido de forma diferente por vários autores. No entanto, todos eles partilham do mesmo pressuposto: “A liderança é o processo de influenciar as pessoas, fornecendo-lhes propósito, direção e motivação enquanto operam para cumprir a missão” (US Army, 2006, p. 2).

A liderança militar é também muitas vezes definida de forma mais sucinta como “a arte de fazer as coisas”, ou seja, um verdadeiro líder deve ser “um agente de mudança, um inspirador e desenvolvedor capaz de mostrar o caminho a seguir, integrar pessoas e ideias e estar preparado para instigar rapidamente a opção mais eficaz” (Singh, Tiwary & Mishra, 2015, p. 5).

Como exemplo, a Força Aérea dos Estados Unidos da América (EUA), concentra a sua definição de liderança nos próprios indivíduos em vez de no sistema em geral: “Liderança é a arte de influenciar e direcionar as pessoas para cumprir a missão designada. Liderança não é igual a comando, mas todos os comandantes devem ser líderes e todos os líderes devem servir simultaneamente como líderes e seguidores em todos os níveis da Força Aérea” (Hannah & Sowden, 2012). Esta identifica ainda seis atributos inerentes à liderança: integridade, lealdade, compromisso, energia, determinação e abnegação (*Department of Air Force*, 1985, citado por Kirchner & Akdere, 2017). Enquanto a Marinha dos EUA identifica o julgamento, integridade, confiabilidade e conhecimento (TECOM, 2008, citado por Kirchner e Akdere, 2017).

No mesmo país, o Exército alega que vê o desenvolvimento dos líderes como parte fundamental para a organização e este passa por ser um processo deliberado, contínuo, sequencial e progressivo, realizado ao longo da vida militar do indivíduo que começa logo após a entrada nas fileiras (*Department of Army*, 2013, citado por Kirchner e Akdere, 2017).

Contudo, apesar do objetivo final da liderança militar se traduzir no cumprimento das missões, a sua eficácia depende de alguns traços de personalidade dos líderes (Wisecarver et al., 2011 citados por Paravantis et al., 2020).

Zaccaro, Klimoski e Gade (1999) resumiram a contribuição de vários estudos acerca de liderança em sete temas-chave, tais como: eficácia do líder, potencial do líder, desenvolvimento de liderança, gestão de mudança, desempenho do líder na adversidade, desenvolvimento do pessoal subordinado e liderança de retenção.

Na Tabela 3 apresenta-se um resumo de vários estudos acerca do tema.

Tabela 3 – Resumo de Estudos acerca de Liderança Militar

Autores	País do estudo	Resumo
Erasmus e Uys (2012)	Alemanha, Reino Unido e África do Sul	Prosperam um modelo de cinco pontos: liderança convergente, participação política, seleção superior, intervenções para o desenvolvimento de carácter de liderança e instituição de liderança militar.
Özlen e Zukic (2013)	Bósnia e Herzegovina	Confirmaram que os líderes militares eram carismáticos, conscienciosos, adequados ao cargo, agradáveis, extrovertidos, decididos e honestos.
Begeç (2013)	Turquia	Autor concluiu que para um líder ser eficaz, este deve ser aceite pelos seus subordinados.
Nichols e Cottrell (2014)		Verificaram que a confiabilidade e inteligência foram os traços de personalidade mais desejados para um líder.
Keller (2014)	Alemanha	Comprovaram que a personalidade e confiança são consideradas a base de sucesso nas orças armadas.
Singh, Tirawy e Mishra (2015)	Índia, Reino Unido, EUA e Canadá	Agruparam as qualidades inerentes à liderança em três áreas: abordagem das pessoas, abordagem das tarefas e orientação individual.
Boe e Holth (2015)	Noruega	Constataram que para uma boa liderança, os líderes têm que inspirar, comunicar a sua visão e estar comprometidos com os seus pares e subordinados. Estes devem ainda possuir autoconhecimento e ser sociáveis.
Boe e Bang (2017)	Noruega	Selecionaram os 13 pontos fortes de carácter que são importantes para uma boa liderança: trabalho de equipa, mente aberta, integridade, persistência, bravura, curiosidade, vontade de aprendizagem, inteligência social, justiça, perspetiva, criatividade e autorregulação.

Fonte: Elaboração própria

Hannah e Sowden (2012) referem que na doutrina militar não é comum se especificar um tipo de liderança a ser utilizada pelos líderes, reforçando que a eficácia desta depende do contexto, variando consoante a situação (Osborn, Hunt & Jauch, 2022, citados por Hannah & Sowden, 2012).

Estes autores estudaram os fenómenos que influenciam a liderança num contexto militar, tanto interno (organização), como externo (em combate e ambiente operacional), onde apontaram: (1) o “dar sentido” à missão a realizar, onde os subordinados devem perceber a lógica do que lhes é solicitado; (2) a cognição e o julgamento, em que os líderes devem reconhecer que o julgamento se deteriora em situações de pressão; (3) a identidade e a autocomplexidade, defendendo que os líderes que têm um autoconhecimento mais aprofundado são mais eficazes aos olhos dos subordinados e que devem saber gerir, tanto

as suas respostas emocionais como as dos outros que o rodeiam; (4) as características individuais que são assinaladas como necessárias para um bom líder, tais como a robustez, resiliência, coragem e otimismo; (5) a motivação, que ao contrário do mundo civil, na profissão militar esta deve ser bem gerida pelos líderes, pois os militares excessivamente motivados podem tomar atitudes inadequadas e exageradas; (6) a confiança no líder, é fundamental e é ganha por estes após compartilharem as dificuldades com os seus subordinados, construindo relações mais próximas e menos hierárquicas com estes.

Portanto, e ao contrário do pensamento comum e generalizado, podemos resumir que a liderança militar pode não ser imposta pelo poder e pela posição/posto hierárquico, onde é tido o líder mais eficaz como o líder que é mais direto e decidido (Flanagan & Levy, 1952; Mulder, Ritsema van Eck, & de Jong, 1971; Mulder & Stemerding, 1963, citados por Hannah & Sowden, 2012). Isto é, um líder mais transparente e que demonstre ética nas tomadas de decisões, suscita mais confiança no seus subordinados e assim consequentemente, mais disciplina e respeito (Hannah, Uhl-Bien, Avolio & Cavarretta, 2009).

Num estudo de Gonzales (2016) foi comparado os estilos de liderança transacional e transformacional nas FFAA dos EUA, em que o primeiro é visto como o estilo adequado para iniciar qualquer relação/tarefa, pois traz confiança, clareza nos objetivos pretendidos e consequentemente um desempenho mais eficaz, enquanto o segundo promove o crescimento e desenvolvimento do subordinado.

Gonzales (2016) confirma que no seio militar o estilo de liderança a adotar para aumentar a satisfação entre os subordinados, é o transformacional. Este estilo gera partilha e confiança entre subordinado e líder, aumentando assim a confiança, respeito e admiração pelo chefe, trazendo motivação e compromisso. Contudo, Avolio (2002) citado por Hannah e Sowden (2012) assegura que os líderes considerados mais eficazes devem ser capazes de empregar de uma forma flexível um espectro de estilos de liderança conforme necessário.

Apesar de existir ainda um número substancialmente reduzido de estudos e pesquisas acerca da liderança no contexto militar, Harrell e Berglass (2012) num estudo com 87 representantes de 69 empresas, confirmaram que os militares são considerados líderes eficazes aquando da sua transição da vida militar para a civil. Os autores observaram que as habilidades de liderança e trabalho de equipa do indivíduo que foi militar, assim como o seu carácter, disciplina, eficácia, resiliência, lealdade e capacidade de tomar decisões em ambientes voláteis o tornam um bom funcionário e líder.

2.3. Diferenças de género

2.3.1. Igualdade de direitos

Igualdade de género é um termo que significa igualdade, equidade, e acesso às necessidades humanas básicas para todos, independentemente do sexo, idade, estatuto socioeconómico, local de nascimento, local de origem ou local de residência atual. Ou seja, é a equivalência social entre os vários géneros. O género tem por base representações (crenças, ideias, valores) em torno do sexo biológico, isto é, o modo como as sociedades entendem as pessoas do sexo masculino e as pessoas do sexo feminino. É, assim, a consequência do sexo numa organização social (Sawhney, 2022).

2.3.2. Discriminação entre géneros

Tal como Guterres (2020), refere “em todo o mundo, a situação das mulheres é pior do que a dos homens pelo simples facto de serem mulheres”.

Segundo o secretário-geral das Nações Unidas, António Guterres, a desigualdade de género é nos dias de hoje, o maior desafio em questão de direitos humanos. Apesar de ser notório um enorme progresso nessa última década, no que respeita aos direitos das mulheres, muitos países divergem para o lado contrário, introduzindo medidas penalizadoras para as mulheres, que “vão desde a austeridade à reprodução coerciva”. Tendo em conta o exemplo evidente das guerras que se encontram de momento ativas, onde é possível estabelecer uma forte ligação entre a violência contra as mulheres, a opressão civil e os conflitos (Guterres, 2020).

Guterres (2020) afirma que tal ainda acontece porque a IG é fundamentalmente, uma questão de poder. Isto é, o enraizamento da discriminação e do patriarcado fomentaram desde os tempos primórdios da existência humana, uma enorme disparidade de poder entre os dois géneros na nossa sociedade, economias e sistemas políticos. Matos e Pinheiro, (2012) confirmam a teoria do estereótipo de género oriundo do tradicionalismo, que se manifesta através da concessão de atributos geralmente femininos à mulher como sendo cuidadora, dona de casa, afetiva, subjetiva, social e culturalmente responsável pelos filhos e pela união da família, e ainda, a principal responsável pela utilização de métodos

contracetivos, enquanto o homem é provedor, chefe da casa e financeiramente responsável pela família (Matos & Pinheiro, 2012).

Diversos estudos confirmam que na opinião pública existem percepções em relação a características "tipicamente" masculinas e características "tipicamente" femininas (Ashmore, Del Boca e Wohlers, 1986, Williams e Best, 1990, Kahn, 1996 citados por Panke & lasulaitis, 2016).

Para as profissões tradicionalmente masculinas, as características associadas ao sucesso são aquelas características que são estereotipicamente masculinas, tornando mais difícil para as mulheres alcançar a paridade com os homens. As características que realçam a sua feminilidade (por exemplo, ser mãe) tendem a acentuar a sua percepção de "falta de ajuste" com a ocupação masculina (Heilman e Okimoto, 2008, Heilman e Parks-Stamm, 2007 citados por (Heilman, 2012).

Panke e lasulaitis (2016) afirmam que devido aos estereótipos de género, as mulheres sejam vistas com características mais expressivas devido a serem mais emocionais, compreensivas, gentis e compassivas, enquanto os homens são avaliados com características instrumentais, sendo mais independentes, objetivos, ambiciosos, agressivos e experientes.

Deaux e Emswiler (1974) citados por Panke e lasulaitis (2016) verificaram em diversos estudos que, quando um homem tem sucesso numa tarefa compreendida como tipicamente masculina, esse seu sucesso é atribuído à competência e à habilidade, enquanto o mesmo desempenho de êxito por parte de uma mulher é atribuído à sorte. Os autores acrescentam ainda que, quando os homens falham, o seu fracasso é atribuído à má sorte, contudo quando se trata de fracasso por parte das mulheres, este é atribuído à "falta de capacidade".

Guterres (2020) assegura que, apesar de vários países aplicarem a lei de quotas de género, as mulheres continuam a ser excluídas de posições de topo e cargos de chefia, e quando isso não acontece, as mesmas enfrentam episódios de assédio, ameaças e abusos, tanto no meio virtual como na vida real. O mundo da política continua a corroborar com a veracidade da desigualdade de género, dado que a participação da mulher é desproporcional em relação à representação masculina, com uma média de três para um, nos parlamentos por todo o globo.

Independentemente de as mulheres executarem, diariamente, cerca de doze mil milhões de horas de trabalho não remunerado, que simplesmente não é tido em conta na

tomada de decisões económicas, a diferença salarial entre homens e mulheres é outra grande disparidade que ainda se faz notar nos dias atuais (Guterres, 2020).

As mulheres ganham cerca de 80 centavos a menos por cada dólar auferido pelos homens em trabalho similar (Nações Unidas, 2021). De acordo com o mais recente estudo do Fórum Económico Mundial, serão necessários 257 anos para eliminar este fosso.

Neumann (2020) argumenta que as diferenças físicas, a capacidade reprodutiva e o ciclo menstrual, a massa corporal com percentagens de massa gorda mais elevada comparativamente aos homens em geral, assim como a resistência física e até psicológica, são apontadas como fragilidades do género feminino, tornando as mulheres mais fracas e por isso, menos capazes que os homens. Adiantando que a sua capacidade de liderança é afetada por sentirem mais compaixão e aversão à violência.

Contudo Reis, Gonçalves, Menezes e Kaczynska (2020), asseguram que não existem evidências científicas sobre a veracidade das discrepâncias físicas, técnicas e intelectuais entre homens e mulheres aquando ocupação de cargos de chefia (Reis et al., 2020) .

2.3.3. Vantagem da participação feminina em contexto militar

A participação de mulheres militares na Guerra do Golfo trouxe uma avalanche de notícias sobre "mães que vão para a guerra", mesmo quando o desempenho das mulheres na guerra se tornou o motivo de um novo impulso para revogar as leis de exclusão do combate militar. Os debates sobre a expansão dos papéis das mulheres no contexto militar e sobre se as mulheres devem estar em combate continuam, tanto dentro como fora das FFAA (Segal, 1999). Os argumentos públicos são numerosos, bem gastos e de fácil acesso em testemunhos, livros e artigos.

Num estudo realizado por Cohn (2020) para auferir a opinião de Oficiais das FFAA dos EUA acerca da integração das mulheres nas fileiras militares, a autora afirma que nas entrevistas realizadas aos homens recebiam respostas vagas, padronizadas e politicamente corretas, refletindo uma não conformidade com as opiniões próprias dos entrevistados.

Panke e Iasulaitis (2016), afirmam que as mulheres candidatas políticas procuram superar os estereótipos de género, apresentando qualidades necessárias para a liderança, sendo um desafio para as mesmas, dado que têm de apresentar força e assertividade sem parecer masculinas.

No entanto, vários estudos confirmam que a sua presença está fortemente correlacionada com a inovação e o investimento em saúde e em educação. Não é por acaso que os governos que estão a redefinir o seu sucesso económico, com a inclusão do bem-estar e da sustentabilidade, são liderados por mulheres (Panke & Iasulaitis, 2016).

Carreiras (2016), vai mais além e afirma que a participação das mulheres nas operações militares resulta em inúmeras vantagens tais como:

1. A presença das mulheres é menos ameaçadora para as populações locais;
2. Militares/forças de segurança do sexo feminino são necessárias para efetuar buscas a mulheres nos bloqueios de estradas, aeroportos e outras operações,
3. Apresentam mais capacidade para trabalhar com organizações e mulheres locais, recolhendo mais informação da realidade do terreno;
4. Com a sua presença existe uma monitorização comprovada do comportamento excessivo dos soldados do género masculino;
5. São vistas como *role models* para as mulheres locais se alistarem nas FFAA ou Forças de Segurança;
6. Mostram uma maior facilidade em obter a confiança de pessoas vítimas de abusos sexuais, existindo com a sua presença, um desencorajamento à exploração sexual.

Estudos validam a veracidade das afirmações anteriores, confirmando que a presença de mulheres contribui para a o sucesso das operações de manutenção da paz da Organização das Nações Unidas (ONU) (Bridges & Horsfall, 2009), e que se pode definir a IG como um multiplicador de força, isto quer dizer que a inclusão de mulheres aumenta a eficácia operacional em três áreas fundamentais: 1) recolha de informação; 2) maior credibilidade; e 3) melhor proteção da força, aumentando o sucesso de uma variedade de tarefas, em benefício tanto de civis como dos militares (Dharmapuri, 2011).

Carreiras (2016), destaca que os mesmos argumentos usados para excluir as mulheres das FFAA no passado são agora usados para promover a sua inclusão. Dado que, o discurso que enquadra estas novas oportunidades realça as características estereotipicamente femininas como a empatia, sensibilidade, afetividade, proteção, capacidade de comunicação e mediação como características essenciais para determinadas missões operacionais (Carreiras, 2016).

2.4. Posicionamento da Força Aérea Portuguesa acerca Perspetiva de Género

Em 1993, foi constituído o primeiro Grupo de Trabalho de Serviço Militar Feminino na FA, alterando em 2017 para Grupo de Trabalho sobre Perspetiva de Género, e assim consecutivamente até ao presente ano, onde este é contituido por cinco elementos em acumulação de funções: 1) Tenente-coronel Ana Silva (Chefe do Grupo de Trabalho); 2) Tenente-coronel Quirino Martins; 3) Major Susana Marques; 4) Capitão Cláudio Marques; e 5) Capitão Daniela Freixo.

Este Grupo de Trabalho tem como missão a agregação da PG nas seguintes vertentes, em que cada uma aborda diversos objetivos:

1. Operações:
 - a) avaliar a participação em buscas/revistas, *intel*, patrulhamento, Civil-Military Co-operation (CIMIC), *psychological operations* (PSYOPS), *human intelligence* (HUMINT) e *reconnaissance mission* (Recon);
 - b) Enviar conselheiras(os) de género para os planos de operações, missões e exercícios (ligação ao ponto focal);
 - c) Eliminar constrangimentos logísticos inibidores da participação das mulheres nas missões;
 - d) Incentivar consultas regulares com mulheres locais, promovendo relações de confiança.
2. Formação:
 - a) Treinar os militares a projetar em missões internacionais;
 - b) Sensibilizar os decisores sobre o papel das mulheres na construção/manutenção da paz e segurança;
 - c) Violência de género enquanto tática de guerra.
3. Serviço Militar:
 - a) Conciliar a vida profissional, familiar e pessoal;
 - b) Prevenir situações de assédio sexual no serviço;
 - c) Incrementar as candidaturas de mulheres nas missões de paz;
 - d) Dinamizar campanhas para ingresso de mulheres na FA;
 - e) Tratar dados estatísticos, desagregados por sexo;

- f) Adotar a comunicação não-discriminatória, em função do sexo;
- g) Contribuir para a consolidação das políticas de igualdade da NATO e da União Europeia.

(todos os dados facultados pelo Assessor de Género do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, Tenente-coronel Nuno Quirino Martins).

No âmbito dos Planos Setoriais da Defesa Nacional para a Igualdade, o Grupo de Trabalho sobre Perspetiva de Género tem vindo a desenvolver várias ações em prol da IG, não discriminação e assédio, assinalando sempre o Dia Internacional da Mulher com atividades (Força Aérea Portuguesa, 2019, 2021 & 2023).

Em 2020 é nomeado o primeiro Assessor de Género do Chefe de Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), o Tenente-Coronel Quirino Martins, que tem como função primordial assessorar o CEMFA, através da elaboração de estudos, pareceres e recomendações, prestando apoio técnico especializado. Coordena também todo o planeamento, monitorização e a avaliação dos Planos Nacionais sobre o assunto, coordenando as ações conducentes à implementação da RCSNU 1325 e da PG no ensino/formação, treino e exercícios, e ainda, assegurar a representação da FA nos eventos nacionais e internacionais

Atualmente na FA existem vários documentos internos reguladores da PG e da IG, como por exemplo, diversos documentos de proteção dos direitos da parentalidade, e o despacho do CEMFA do Código de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio na FA, que “estabelece os princípios, orientações e procedimentos a observar no exercício de funções na Força Aérea, refletindo o compromisso deste Ramo das Forças Armadas com uma política ativa que visa identificar, prevenir, eliminar e punir situações e comportamentos suscetíveis de consubstanciar assédio” (Força Aérea Portuguesa, 2020, p.3).

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Para se atingir os objetivos propostos do presente estudo de natureza quantitativa, foi utilizado o SDI (Schein, 1973), questionário utilizado por muitos investigadores para determinar se as características inerentes à liderança se encontram mais associadas aos atributos masculinos ou femininos (Alexandersson & Sowa, 2016). Este modelo tem sido amplamente utilizado a um nível transcultural para determinar se os estereótipos de género nomeadamente masculinos, representam um fenómeno global. Estas investigações já utilizaram amostras em vários países como: Reino Unido, Alemanha, Japão, China, Canadá, Suécia e Turquia, e em todos eles foram revelados padrões fortes e semelhantes do estereótipo de género na posição de gestão entre os homens a nível internacional (Paris & Decker, 2012 citados por Azami, 2021). Tal como Schein (1973) sempre referiu, há décadas que existe uma grande disparidade de perceção de atributos de um bom líder enquanto homem, resultados confirmados por Schein, Brenner e Tomkiewicz (1989) quinze anos depois do primeiro estudo (Schein et al., 1989).

Originalmente, este índice consiste em 92 adjetivos, que segundo Alexandersson e Sowa (2016) são maioritariamente utilizados em grandes investigações quantitativas, sendo que o autor utilizou apenas 24 que descrevem particularidades de um bom líder. O objetivo do seu estudo passou por investigar se os antecedentes culturais entre dois países diferem nas perceções relativas ao género nos papéis de liderança, encontrando as características previstas de um bom líder, então o critério de seleção foi selecionar todos os adjetivos positivos e neutros, excluindo todos os atributos negativos.

Assim, e com base no estudo realizado por Azami (2021), onde refere que obteve inúmeras desistências ao preenchimento do questionário devido à sua extensão, foi determinado para o presente estudo utilizar também apenas os 24 adjetivos positivos e neutros para caracterizar um bom líder.

3.1. Amostra

Tal como Saunders et al. (2009) citado por Azami (2021) refere que a população entende-se por um conjunto que se pretende investigar, enquanto que a amostra é um subconjunto de elementos dessa referida população. Podemos então compreender que, a amostra engloba todos os elementos que possuam características comuns estabelecidas

previamente pelo investigador, em que existem duas maneiras de escolher esta amostra, amostragem probabilística ou não probabilística.

No presente estudo, a técnica utilizada é a do inquérito por questionário *online*, aplicado a uma amostra não probabilística e por conveniência dos militares e civis que exercem funções na FA, com idades compreendidas entre 18 e 65 anos, de ambos os géneros.

A amostra é representativa da população para um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de 7%.

3.2. Questionário

De forma a abranger todo o universo trabalhador da organização alvo do estudo, o questionário utilizado é destinado a todos os militares e funcionários civis da FA, tanto do género feminino como masculino (Apêndice A – Questionário aplicado).

Este foi elaborado em três partes distintas:

1. Caracterização demográfica dos respondentes;
 2. Identificação do que se considera um "líder bem-sucedido", utilizando a escala Likert de 1 até 5, sendo 1 – Nada característico e 5 – Muito característico;
 3. Identificação das características do chefe direto do inquirido, ", utilizando a escala Likert de 1 até 5, sendo 1 – Nada característico e 5 – Muito característico;
- 3.1. Questão fulcral onde se identifica se o chefe direto é do género masculino ou feminino.

O questionário original encontra-se em língua inglesa, sendo que foi necessário utilizar o estudo de Azami (2021), onde foram efetuados os procedimentos para traduzir os adjetivos listados. Segundo o autor, "o processo de tradução consistiu na tradução direta dos adjetivos, por três pessoas diferentes, sendo que duas delas foram pessoas não relacionadas com o estudo".

Inicialmente, os adjetivos foram traduzidos por duas pessoas diferentes para a língua portuguesa, depois através da comparação entre ambas as traduções, a pessoa relacionada com o estudo considerou os termos mais adequados. Posteriormente, esta lista foi revista por uma terceira pessoa para traduzir novamente para língua inglesa (*back translation*).

No caso da tradução para língua portuguesa foram encontrados doze adjetivos traduzidos de forma diferente, sendo que a tradutora utilizou os sinónimos. Relativamente, à *back translation* detetou-se trinta e um adjetivos que foram traduzidos de forma diferente do original (Azami, 2021).

O questionário foi divulgado no Portal interno da instituição, tendo obtido 209 respostas. Foram excluídas três respostas não relevantes para o estudo dado não se conseguir identificar o género do respondente, totalizando assim 206 respostas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise estatística do presente estudo envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $(\alpha) \leq .05$. Utilizou-se o teste t de Student para uma amostra quando se comparou os valores obtidos das características das chefias com o ponto médio da escala, o teste t de Student para amostras emparelhadas quando se comparou os valores obtidos entre a avaliação das chefias e o Bom-líder (ponto 4.2.1.), e ainda, o teste de Mann-Whitney para todo o ponto 4.2.2. do presente trabalho. A normalidade de distribuição foi analisada com o teste de Kolmogorov-Smirnov e a homogeneidade de variâncias com o teste de Levene.

A análise estatística foi efetuada com o SPSS, na sua versão 28 para Windows.

4.1. Caracterização da amostra

Os dados referem-se a um total de 206 inquiridos, que podemos observar na Tabela 4.

A média de idades é de 40.2 anos, variando entre um mínimo de 20 e um máximo de 62 anos. A maioria dos respondentes é do género masculino (56.3%), possuindo o 12.º ano (45.1%), da categoria de Sargentos (46.1%) e pertencendo aos Quadros Permanentes da FA (73.3%).

Tabela 4 - Caracterização Sociodemográfica (N = 206)

Caraterização	N	%
Idade (M; DP)	40.2	11.4%
Género		
Feminino	90	43,7%
Masculino	116	56,3%
Escolaridade		
12.º ano	93	45,1%
9.º ano	2	1,0%
Doutoramento	3	1,5%
Licenciatura	72	35,0%
Mestrado	36	17,5%
Categoria – Militares		
Oficiais Superiores	23	11,2%
Capitães	17	8,3%
Oficiais Subalternos	48	23,3%
Sargentos	95	46,1%
Praças	13	6,3%
Categoria – Civis		
Técnicos Superiores	1	0,5%
Assistentes Técnicos	6	2,9%
Assistentes Operacionais	3	1,5%
Quadros Permanentes		
Não	55	26,7%
Sim	151	73,3%

Fonte: Elaboração própria

4.2. Resultados da investigação

4.2.1. Caraterísticas da chefia vs. Bom-líder

Na Tabela 5 podemos apreciar as avaliações feitas sobre as características das chefias atuais e dos líderes ideais. A característica mais bem avaliada nas chefias atuais foi “Trabalhador/a” (4.08), ao contrário da “Agressividade” (1.94), que foi a menos bem avaliada. Relativamente ao líder ideal, a característica mais bem avaliada foi “Competente” (4.77) e a menos bem avaliada foi “Agressividade” (0.94). Com exceção da “Agressividade” ($p = .139$) e “Autoritário/a” ($p = .060$), todas as diferenças entre as avaliações das chefias e as

dos líderes ideais são estatisticamente significativas. Na avaliação das chefias atuais, as características “Agressivo/a” e “Autoritário/a” apresentam valores significativamente inferiores ao ponto médio de avaliação da escala (3 – Nem característico nem incharacterístico do/a meu/minha chefe) enquanto as restantes apresentam valores significativamente superiores ao ponto médio de avaliação. Assim, as avaliações feitas podem ser consideradas como muito positivas.

Tabela 5 - Avaliação das Características da Chefia vs. Bom-líder

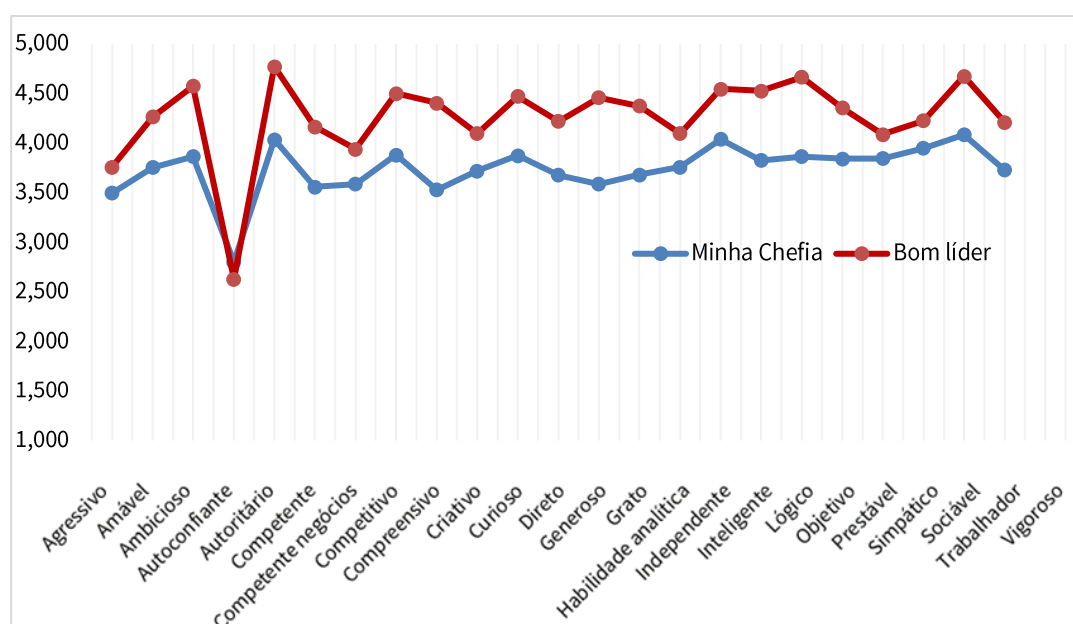
Características	Minha chefia		Bom-líder		Sig
	M	DP	M	DP	
Agressivo/a	1,94	1,12	1,82	0,94	.139
Amável	3,50	1,04	3,76	0,81	.001***
Ambicioso/a	3,75	0,92	4,26	0,68	.001***
Autoconfiante	3,86	0,93	4,57	0,59	.001***
Autoritário/a	2,80	1,18	2,63	1,05	.060
Competente	4,03	0,97	4,77	0,49	.001***
Competente em negócios	3,56	0,98	4,17	0,85	.001***
Competitivo/a	3,59	1,03	3,94	0,78	.001***
Compreensivo/a	3,88	0,99	4,50	0,61	.001***
Criativo/a	3,53	1,00	4,40	0,69	.001***
Curioso/a	3,72	0,93	4,10	0,83	.001***
Direto/a	3,87	1,06	4,47	0,70	.001***
Generoso/a	3,67	1,02	4,22	0,78	.001***
Grato/a	3,59	1,06	4,46	0,69	.001***
Habilidade analítica	3,68	0,94	4,37	0,73	.001***
Independente	3,76	1,05	4,10	0,87	.001***
Inteligente	4,04	0,87	4,54	0,64	.001***
Lógico/a	3,83	0,93	4,52	0,61	.001***
Objetivo/a	3,86	1,03	4,67	0,53	.001***
Prestável	3,84	1,00	4,35	0,76	.001***
Simpático/a	3,84	1,00	4,09	0,85	.002**
Sociável	3,95	0,96	4,22	0,74	.001***
Trabalhador/a	4,08	0,93	4,67	0,55	.001***
Vigoroso/a	3,73	0,94	4,21	0,79	.001***

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$ M – Média DP – Desvio padrão

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 2 podemos observar de forma mais explícita o acima mencionado, onde se verifica uma correlação positiva entre as duas variáveis estudadas, significando que as chefias, independentemente do seu género, foram avaliadas positivamente em comparação às características consideradas num Bom-líder.

Figura 2 – Avaliação das Características da Chefia vs. Bom-líder



4.2.2. Avaliação das chefias

Relativamente à avaliação das chefias dos inquiridos, quase metade da amostra era de homens com chefias masculinas (44.7%), enquanto a minoria era representada por mulheres com chefias femininas (12.6%), como podemos verificar na Tabela 6.

Tabela 6 - Género da Chefia

Género das chefias	N	%
Mulheres com chefias femininas	26	12,6
Mulheres com chefias masculinas	64	31,1
Homens com chefias femininas	24	11,7
Homens com chefias masculinas	92	44,7
Total	206	100,0

Fonte: Elaboração própria

4.2.2.1. Perceção das mulheres relativamente às chefias

Comparativamente às avaliações feitas por mulheres em relação às suas chefias femininas ou masculinas, encontramos as diferenças estatisticamente significativas explanadas na Tabela 7.

Tabela 7 - Percepção das Mulheres relativamente às Chefias

Características	Chef. Femininas		Chef. Masculinas		Sig
	M	DP	M	DP	
Agressivo/a	1,38	,80	1,97	1,19	0,018*
Amável	3,92	1,09	3,42	1,04	0,027*
Ambicioso/a	3,77	,76	3,73	,98	0,895
Autoconfiante	3,88	,82	3,89	,82	0,988
Autoritário/a	2,46	1,14	2,89	1,18	0,127
Competente	4,27	,83	3,98	,95	0,185
Competente em negócios	3,50	1,07	3,67	,96	0,532
Competitivo/a	3,27	1,04	3,81	,96	0,023*
Compreensivo/a	4,15	,83	3,70	1,02	0,034*
Criativo/a	3,88	,95	3,56	1,01	0,181
Curioso/a	4,08	,74	3,83	,92	0,294
Direto/a	3,81	1,02	3,84	1,09	0,774
Generoso/a	4,12	,86	3,66	,98	0,029*
Grato/a	3,77	1,07	3,55	1,08	0,392
Habilidade analítica	3,73	,83	3,67	,93	0,914
Independente	3,88	1,18	3,84	1,01	0,644
Inteligente	4,08	,74	4,14	,73	0,670
Lógico/a	4,08	,80	3,91	,89	0,428
Objetivo/a	4,19	,75	3,81	1,07	0,145
Prestável	4,23	,71	3,81	,96	0,049*
Simpático/a	4,38	,64	3,83	,92	0,008**
Sociável	4,35	,80	3,98	,86	0,055
Trabalhador/a	4,31	,84	4,06	,97	0,285
Vigoroso/a	4,00	,75	3,72	,98	0,239

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$ M – Média DP – Desvio padrão

Fonte: Elaboração própria

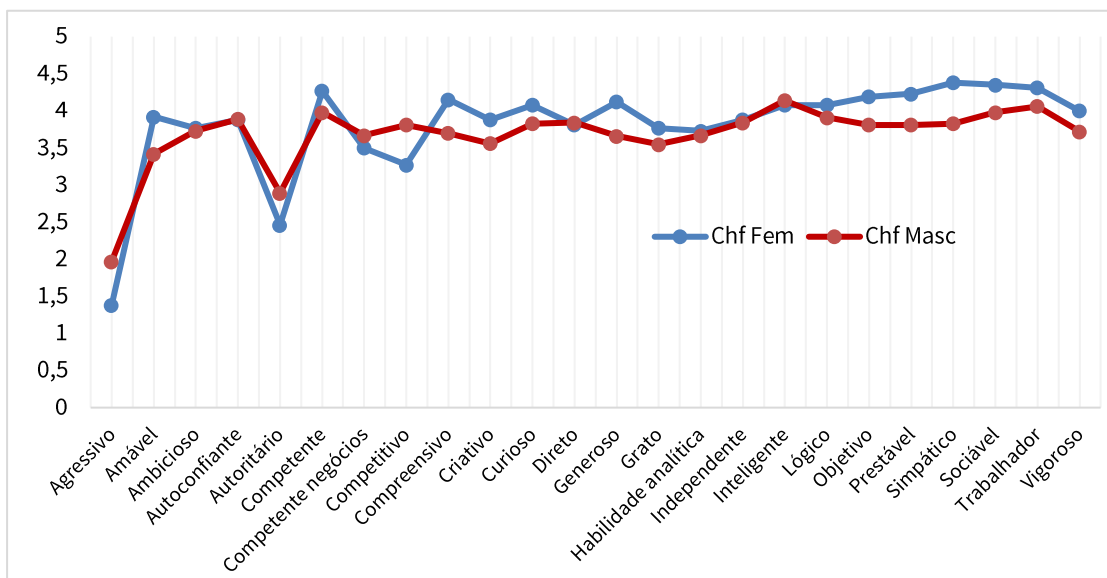
Dos 24 adjetivos utilizados no questionário, sete tiveram grau de significância maior. Verificamos que as mulheres associam apenas as características de “Agressivo” e “Competitivo”, às chefias masculinas, e as restantes que abaixo se apresentam às chefias femininas:

- “Agressivo”, MP = 595.0, $p = .018$, as mulheres atribuem mais esta característica às suas chefias masculinas (1.97 vs. 1.38);
- “Amável”, MP = 593.0, $p = .027$, as mulheres atribuem mais esta característica às suas chefias femininas (3.92 vs. 3.42);
- “Competitivo”, MP = 588.0, $p = .023$, as mulheres atribuem mais esta característica às suas chefias masculinas (3.81 vs. 3.27);
- “Compreensiva”, MP = 612.0, $p = .034$, as mulheres atribuem mais esta característica às suas chefias femininas (4.15 vs. 3.70);

- e) “Generosa”, MP = 603.5, $p = .029$, as mulheres atribuem mais esta característica às suas chefias femininas (4.12 vs. 3.66);
 - f) “Prestável”, MP = 612.0, $p = .049$, as mulheres atribuem mais esta característica às suas chefias femininas (4.23 vs. 3.81);
 - g) “Simpática”, MP = 612.0, $p = .008$, as mulheres atribuem mais esta característica às suas chefias femininas (4.38 vs. 3.83).
- (MP – Média da população)

Mais visivelmente, na Figura 3 podemos confirmar a correlação anteriormente apresentada.

Figura 3 – Percepção das Mulheres relativamente às Chefias



4.2.2.2. Percepção dos homens relativamente às chefias

Relativamente às avaliações feitas por homens às suas chefias, tanto femininas como masculinas, não encontramos diferenças estatisticamente significativas ($p > .05$), como apresentado na Tabela 8. Ou seja, os homens inquiridos no presente estudo não consideram existir características de chefia associadas ao género, seja ele masculino ou feminino.

Tabela 8 - Percepção dos Homens relativamente às Chefias

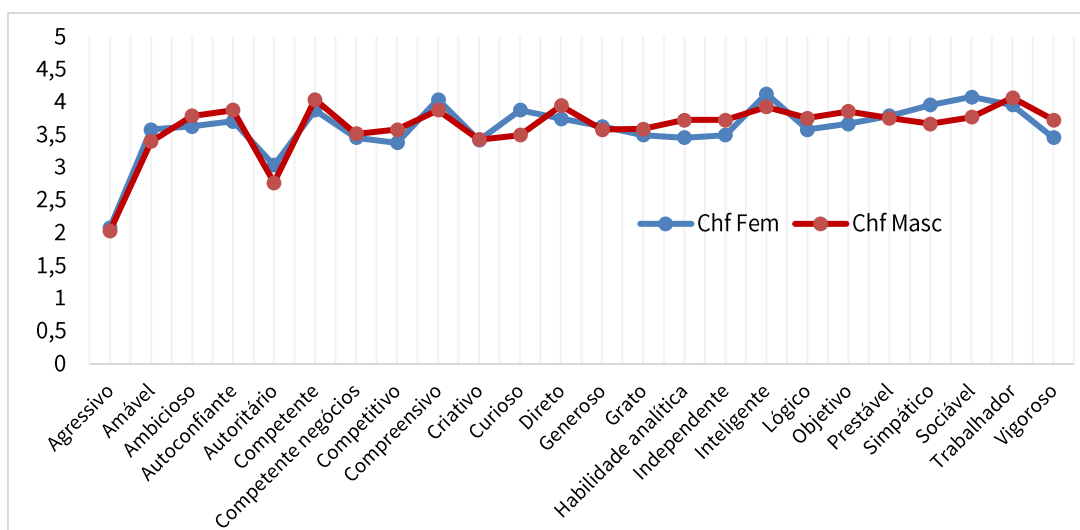
Características	Chef. Femininas		Chef. Masculinas		Sig
	M	DP	M	DP	
Agressivo/a	2,08	1,14	2,03	1,10	0,849
Amável	3,58	,97	3,40	1,04	0,600
Ambicioso/a	3,63	,82	3,79	,96	0,340
Autoconfiante	3,71	1,16	3,88	,98	0,605
Autoritário/a	3,04	1,23	2,77	1,17	0,330
Competente	3,88	1,08	4,04	,99	0,499
Competente em negócios	3,46	,83	3,52	1,02	0,740
Competitivo/a	3,38	1,01	3,58	1,06	0,483
Compreensivo/a	4,04	,91	3,88	1,01	0,577
Criativo/a	3,42	,78	3,43	1,05	0,584
Curioso/a	3,88	,90	3,50	,96	0,087
Direto/a	3,75	1,33	3,95	,99	0,796
Generoso/a	3,63	1,13	3,58	1,04	0,809
Grato/a	3,50	,98	3,59	1,08	0,628
Habilidade analítica	3,46	,98	3,73	,98	0,188
Independente	3,50	1,25	3,73	1,00	0,488
Inteligente	4,13	,95	3,93	,97	0,347
Lógico/a	3,58	1,02	3,76	,96	0,342
Objetivo/a	3,67	1,09	3,86	1,05	0,377
Prestável	3,79	1,10	3,76	1,06	0,860
Simpático/a	3,96	1,08	3,67	1,07	0,184
Sociável	4,08	,93	3,77	1,04	0,177
Trabalhador/a	3,96	1,08	4,07	,89	0,858
Vigoroso/a	3,46	1,06	3,73	,92	0,245

M – Média DP – Desvio padrão

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 4 podemos verificar a correlação entre as características, que não se apresentaram significativas.

Figura 4 – Percepção dos Homens relativamente às Chefias



4.2.2.3. Percepção da avaliação: Mulheres com chefias femininas vs.

Homens com chefias femininas

Quando comparamos as avaliações feitas por Mulheres com chefias femininas vs. Homens com chefias femininas, encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas apresentadas na Tabela 9.

Tabela 9 – Percepção da Avaliação: Mulheres com Chefias Femininas vs. Homens com Chefias Femininas

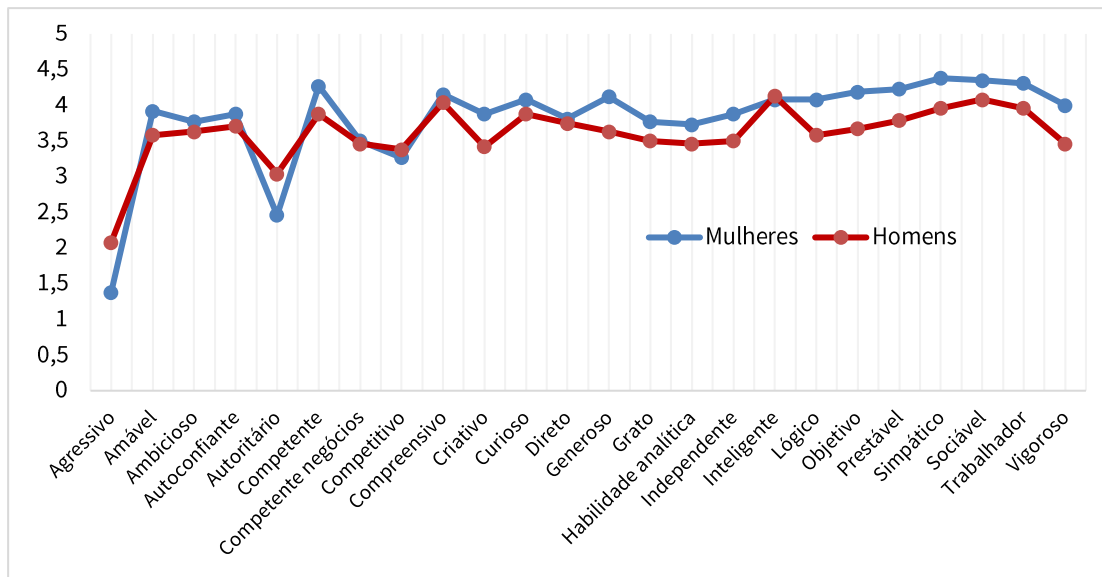
Características	Mulheres		Homens		Sig
	M	DP	M	DP	
Agressivo/a	1,38	,80	2,08	1,14	0,011*
Amável	3,92	1,09	3,58	,97	0,160
Ambicioso/a	3,77	,76	3,63	,82	0,654
Autoconfiante	3,88	,82	3,71	1,16	0,846
Autoritário/a	2,46	1,14	3,04	1,23	0,094
Competente	4,27	,83	3,88	1,08	0,203
Competente em negócios	3,50	1,07	3,46	,83	0,763
Competitivo/a	3,27	1,04	3,38	1,01	0,595
Compreensivo/a	4,15	,83	4,04	,91	0,613
Criativo/a	3,88	,95	3,42	,78	0,059
Curioso/a	4,08	,74	3,88	,90	0,492
Direto/a	3,81	1,02	3,75	1,33	0,814
Generoso/a	4,12	,86	3,63	1,13	0,070
Grato/a	3,77	1,07	3,50	,98	0,355
Habilidade analítica	3,73	,83	3,46	,98	0,381
Independente	3,88	1,18	3,50	1,25	0,215
Inteligente	4,08	,74	4,13	,95	0,571
Lógico/a	4,08	,80	3,58	1,02	0,071
Objetivo/a	4,19	,75	3,67	1,09	0,069
Prestável	4,23	,71	3,79	1,10	0,130
Simpático/a	4,38	,64	3,96	1,08	0,222
Sociável	4,35	,80	4,08	,93	0,297
Trabalhador/a	4,31	,84	3,96	1,08	0,237
Vigoroso/a	4,00	,75	3,46	1,06	0,051

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$ M – Média DP – Desvio padrão

Fonte: Elaboração própria

Quando analisamos os dados supracitados, verificamos que os homens atribuem a característica “Agressivo/a” às suas chefias femininas, comparativamente às mulheres (2.08 vs. 1.38, onde $MP = 197.0, p = .018$). Podemos observar estas diferenças na Figura 5.

Figura 5 – Percepção da Avaliação: Mulheres com Chefias Femininas vs. Homens com Chefias Femininas



4.2.2.4. Percepção da Avaliação: Mulheres com chefias masculinas vs. Homens com chefias masculinas

Na Tabela 10 apuramos que as avaliações feitas por Mulheres com chefias masculinas vs. Homens com chefias masculinas, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($p > .05$).

Tabela 10 – Percepção da Avaliação: Mulheres com Chefias Masculinas vs. Homens com Chefias Masculinas

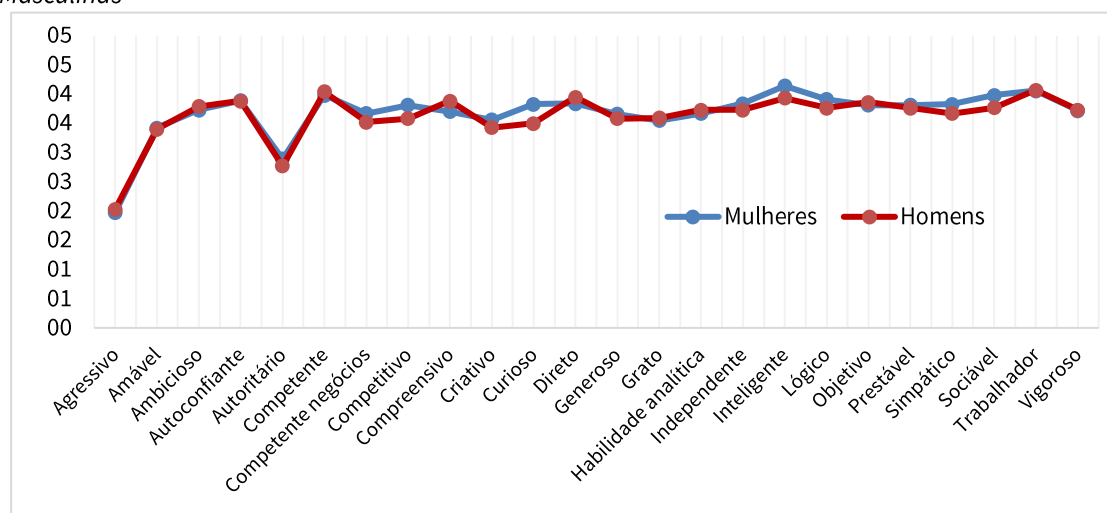
Características	Mulheres		Homens		Sig
	M	DP	M	DP	
Agressivo/a	1,97	1,19	2,03	1,10	0,529
Amável	3,42	1,04	3,40	1,04	0,967
Ambicioso/a	3,73	,98	3,79	,96	0,723
Autoconfiante	3,89	,82	3,88	,98	0,682
Autoritário/a	2,89	1,18	2,77	1,17	0,604
Competente	3,98	,95	4,04	,99	0,576
Competente em negócios	3,67	,96	3,52	1,02	0,362
Competitivo/a	3,81	,96	3,58	1,06	0,167
Compreensivo/a	3,70	1,02	3,88	1,01	0,246
Criativo/a	3,56	1,01	3,43	1,05	0,575
Curioso/a	3,83	,92	3,50	,96	0,041
Direto/a	3,84	1,09	3,95	,99	0,641
Generoso/a	3,66	,98	3,58	1,04	0,667
Grato/a	3,55	1,08	3,59	1,08	0,786
Habilidade analítica	3,67	,93	3,73	,98	0,585
Independente	3,84	1,01	3,73	1,00	0,478
Inteligente	4,14	,73	3,93	,97	0,317
Lógico/a	3,91	,89	3,76	,96	0,448
Objetivo/a	3,81	1,07	3,86	1,05	0,768
Prestável	3,81	,96	3,76	1,06	0,950
Simpático/a	3,83	,92	3,67	1,07	0,641
Sociável	3,98	,86	3,77	1,04	0,304
Trabalhador/a	4,06	,97	4,07	,89	0,866
Vigoroso/a	3,72	,98	3,73	,92	0,951

M – Média DP – Desvio padrão

Fonte: Elaboração própria

Quando as chefias são do género masculino, não se verificam características com diferenças significativas, como podemos assegurar na Figura 6.

Figura 6 – Percepção da Avaliação: Mulheres com Chefias Masculinas vs. Homens com Chefias Masculinas



4.3. Discussão dos resultados

Os resultados obtidos aquando da comparação das características das chefias atuais dos respondentes com as características associadas a um bom líder, apresentam-se positivas. Quer isto dizer que, os inquiridos aproximam as suas chefias ao chefe ideal, sendo muito provável asseverar a sua satisfação com a chefia que detêm.

Tal como Viana (2020) refere, o chefe tem um papel fundamental no aumento da satisfação dos seus funcionários, pois exerce a função de líder de grupo, conduzindo-os a atingir determinada meta ou objetivo. O que pode acontecer na FA, que ao atingir os objetivos da missão e/ou projeto que foram inicialmente definidos, os liderados sentem-se motivados e conseqüentemente podem atribuir essa motivação à liderança a que foram sujeitos em todo o cumprimento da missão, para que assim esses objetivos iniciais tenham sido alcançados.

Relativamente ao género das chefias dos inquiridos, podemos confirmar que as chefias do sexo feminino se encontram em minoria: apenas 50 no total do estudo, em comparação às 156 chefias masculinas. Este resultado vai ao encontro do padrão masculino do meio militar como diversos estudos indicam, que mesmo apesar de se verificar um aumento de efetivos militares do género feminino nas fileiras nos últimos 20 anos, este aumento não foi contínuo (Carreiras, 2004b) (Cardoso, Tinoco, Reis & Vilhena, 2020). A diferença dos números entre géneros afirmada anteriormente é confirmada através de um documento facultado pelo Assessor de Género do Chefe do Estado-Maior da FA, Tenente-coronel Nuno Quirino Martins, onde refere que a organização contava em dezembro de 2022 com 80,6% (4274 efetivos) de militares do sexo masculino e apenas 19,4% (1031 efetivos) do sexo feminino, contrariamente ao que respeita aos funcionários civis, onde 56% (436 funcionárias) são do género feminino e 44% (338 funcionários) do género masculino (Figura 7). Contudo, estes últimos não exercem funções de chefia na organização, o que se traduz num dado irrelevante para o estudo em concreto.

Quando se comparou a perceção das mulheres relativamente às chefias, os dados apresentam que estas associam as chefias masculinas às características “Agressivas” e “Competitivas”, comprovando o que diversos estudos afirmam que na opinião pública existem perceções em relação a características que são consideradas "tipicamente" masculinas e as características "tipicamente" femininas (Ashmore, Del Boca e Wohlers, 1986, Williams & Best, 1990, Kahn, 1996 citados por Panke & Iasulaitis, 2016).

Contrariando os estudos supracitados no parágrafo anterior, os homens inquiridos no estudo não consideram existir características de chefia associadas a qualquer um dos géneros, isto é, seja ele masculino ou feminino. Com este resultado facilmente se poderia concluir que parece não existir estereótipo de género na amostra do género masculino, todavia as respostas dadas pelos mesmos podem refletir a resposta do “politicamente correto” dado à forma de divulgação do questionário, que foi divulgado apenas de forma *online* e não explicado pessoalmente para que se entendesse que quem respondesse não seria identificado e conseqüentemente, sofresse algum tipo de penalização devido às suas respostas/opinião. Cohn (2020) corrobora a anterior afirmação, num estudo com militares da categoria de Oficiais das FFAA dos EUA a respeito da integração das mulheres nas fileiras militares. A autora afirma que nas entrevistas realizadas aos homens recebiam respostas vagas, padronizadas e politicamente corretas, o que reflete uma não conformidade com as opiniões próprias dos entrevistados.

No entanto aquando da perceção dos liderados masculinos relativamente às chefias femininas, estes atribuíram às suas chefias femininas a característica “Agressiva”. Este facto pode ser confirmado através de estudos que afirmam as mulheres sentem a necessidade de ser mais agressivas para superar os estereótipos de género na liderança (Panke & Iasulaitis, 2016). No oposto da avaliação relativamente às chefias do género masculino, tanto as mulheres como os homens aquando da avaliação das suas chefias, não foram encontradas qualquer características associadas, o que contraria os estudos que asseguram que os homens quando líderes, são vistos como mais competitivos e agressivos e como resultado, mais capazes para a função de liderança (Ashmore, Del Boca & Wohlers, 1986, Williams & Best, 1990, Kahn, 1996 citados por Panke & Iasulaitis, 2016; Heilman & Okimoto, 2008, Heilman & Parks-Stamm, 2007 citados por Heilman, 2012).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões

O presente estudo tinha como objetivo primordial aferir se existia indícios de presença de estereótipo de género na FA, e como a presença deste poderia influenciar a liderança feminina no contexto militar da organização, utilizando uma abordagem quantitativa através da aplicação de questionários a uma amostra por conveniência.

Com base nas perceções dos respondentes, constatamos que a resposta a este pressuposto é negativa, dado não existir evidências significativas em toda as comparações realizadas, tanto nas avaliações das chefias feitas por mulheres e homens, como nas avaliações de chefias femininas e masculinas.

Foi proposto também para este trabalho, determinar as características de um líder que são consideradas de maior sucesso pelos subordinados. De todos os 24 adjetivos utilizados, apenas quatro deles obtiveram classificação média abaixo de 4 (Característico de um /a bom/boa líder), sendo elas o “Agressivo/a”, “Amável”, “Autoritário/a” e “Competitivo/a”. Análise esta que reconhece uma certa mudança na liderança em contexto militar, que nos últimos anos tem vindo a se modificar de forma positiva para uma liderança mais transformacional onde o líder tem de ser mais transparente e ético (Hannah, Uhl-Bien, Avolio & Cavarretta, 2009), ao invés do comum pensamento de líder militar como autoritário, impondo o seu poder pela sua posição/posto hierárquico (Hannah & Sowden, 2012).

Como último objetivo do trabalho, a determinação de quais os traços de liderança das mulheres de forma geral na FA, onde tivemos apenas a característica de “Agressiva” a sobressair. Resultado que confirma o estudo de Panke e Iasulaitis (2016) que verificou que as mulheres em posições de chefia, sentem necessidade de se afirmar através de um comportamento mais agressivo e competitivo, apesar de o estudo não ter sido realizado em ambiente militar, podemos refletir que num contexto tão maioritariamente masculino como o militar, isto poderá ser bem possível de acontecer.

Em suma, esta pesquisa não registou diferenças significativas nas variações observadas, resultando no aspeto positivo de não existir evidência de qualquer tipo de preconceito ou estereótipo de género na estrutura organizacional da FA. Contudo é necessário colocar a hipótese de existir um viés nas respostas pela tipologia do estudo, com

isto referimos que, há a suposição que os inquiridos podem se ter sentido reprimidos aquando das respostas ao questionário com receio de serem penalizados.

Mas será importante também ressaltar a notável homogeneidade de respostas em todas as comparações realizadas, que traduz numa semelhança de opinião relativamente, tanto às chefias dos inquiridos, quanto ao que na opinião destes é ser um Bom-líder, independentemente do género.

Com isto, podemos concluir que o estudo efetuado evidenciou a melhoria na liderança militar que a literatura afirma ao longo dos últimos anos estar a acontecer. Apesar do meio militar ter de ser sempre um ambiente mais firme e rigoroso, o conceito de liderar pelo exemplo e bom caráter, evidencia os inúmeros benefícios na relação entre líder e liderado. Com o estudo podemos também afirmar que independentemente de o estereótipo de género estar ou não ainda presente em algumas mentalidades masculinas (e também femininas), que os grandes passos que já foram dados para combater este modo de pensar, encontram-se a ganhar efeito, pouco a pouco, estudo a estudo.

De forma a comprovar o anteriormente citado concluímos com a asserção que a FA foi o primeiro ramo das FFAA a promover uma mulher à categoria de Oficial General, e tem vários militares do género feminino a representar cargos pertinentes no país (Ex-Diretora de Abastecimento e Transportes, Subdiretora-Geral de Política de Defesa Nacional e Diretora de Comunicações e Sistemas de Informação). Atualmente na FA conta com mulheres em cargos de grande importância em Portugal, tais como, uma Coronel Comandante de Base Aérea, uma Coronel Subdiretora da Direção de Manutenção de Sistemas de Armas/Direção de Finanças da Força Aérea, uma Coronel Chefe do Gabinete de Avaliação e Qualidade e uma Major Comandante de Estação de Radar. No estrangeiro tem uma mulher como Adida de Defesa em Ancara – Turquia e Adida de Defesa em Argel – Argélia. Acrescentando ainda, que relativamente à especialidade de Piloto Aviador, especialidade usualmente atribuída ao género masculino, em 357 pilotos, 11 são mulheres (2,9%), onde temos uma Coronel, duas Majores, uma Capitão, uma Tenente e seis alunas no curso da especialidade (dados facultados pelo Assessor de Género do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, Tenente-coronel Nuno Quirino Martins).

Com os dados anteriormente apresentados podemos tirar ilações positivas de que a FA encontra-se a promover de forma correta e com relevância os valores que defende na proteção das mulheres militares e promoção de IG na sua estrutura.

5.2. Limitações do estudo

Este estudo contou com algumas limitações, tais como a sua amostra que independentemente de esta ser representativa da população, se o questionário tivesse sido divulgado de forma diferente, como por exemplo, pelo *e-mail* institucional e não colocado somente no Portal interno da organização, o estudo teria chegado a mais militares e funcionários, o que resultaria num número maior de inquiridos.

A dificuldade em encontrar artigos atualizados referentes às FFAA Portuguesas, particularmente sobre a FA sobre o tema em questão, limitou a pesquisa sobre o tema do estudo e resultante dessa limitação, a comparação dos resultados obtidos com estudos já publicados comprovando a veracidade dos mesmos.

5.3. Pesquisas Futuras (ou futuros desenvolvimentos do projeto)

De modo a dar continuidade ao presente estudo, seria interessante a validação dos resultados através de um *Focus Group*, permitindo assim um melhor entendimento das opiniões relativamente às questões do estereótipo de género e liderança feminina na FA.

É necessário mais literatura teórica e estudos práticos que abordem a temática do estereótipo de género no nosso país, tanto nas FFAA Portuguesas como em outros contextos, sejam eles profissionais, escolares ou pessoais, investindo num tema tão presente ainda nos dias de hoje de modo a encontrar formas de alterar mentalidades.

Pela mesma ordem de ideias do parágrafo anterior, é fundamental continuar a estudar de forma mais aprofundada a integração das mulheres nas FFAA e as suas vantagens, sem preconceitos ou mentalidades de patriarcado, dando oportunidade a novos e mais recentes estudos sobre se estas são tão capazes como os homens de liderar, mesmo em posições mais operacionais, que exijam força física e mais assertividade e competitividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexandersson, S., & Sowa, A. (2016). *Perceptions of Gender in Leadership Roles: A Comparison between Swedish and American Cultures*. Luleå University of Technology.
- Avery, G. (2004). *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. SAGE Publications Ltd.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Azambuja, M. P. R. de, Nogueira, C., & Saavedra, L. (2007). Feminismo(s) e psicologia em Portugal. *Psico*, 38(3), 207–215.
- Azami, P. (2021). *O Estereótipo Think Manager-Think Male nas Cognições dos Estudantes Universitários* (Issue 1996). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Battistelli, F. (1999). As Mulheres e o Militar entre Antigas Dificuldades e Novas Potencialidades. *Revista Nação e Defesa*, 88(2.ª série), 45–70.
- Boyce, L. A., & Herd, A. M. (2003). The relationship between Gender Role Stereotypes and requisite military leadership characteristics. *Sex Roles*, 49(7–8), 365–378. <https://doi.org/10.1023/A:1025164221364>
- Bridges, D., & Horsfall, D. (2009). Increasing Operational Effectiveness in UN Peacekeeping. Toward a Gender-Balanced Force. *Armed Forces & Society*, 36(Nr. 1), 120–130. <https://doi.org/10.1177/0095327X08327818>
- Burns, J. M. (1978). Transformational leadership. In H. & Row (Ed.), *Leadership* (pp. 1–5).
- Cardoso, A., Tinoco, A., Reis, C. C., & Vilhena, C. (2020). Mulheres de Armas: Dados Quantitativos e Percepções das Militares em Regime de Voluntariado e de Contrato. *Revista Nação e Defesa*, 47, 43–71.
- Carreiras, H. (1999). Mulheres Militares em Portugal (1992-1998). Políticas, Processos e Protagonistas. *Revista Nação e Defesa*, 88, 81–111.
- Carreiras, H. (2004a). Diversidade Social nas Forças Armadas: Género e Orientação Sexual em Perspectiva Comparada. *Revista Nação e Defesa*, 107, 61–88.
- Carreiras, H. (2004b). Mulheres em Contextos Atípicos: Lógicas e estratégias de integração feminina nas FAA. *Revista Do Centro Em Rede de Investigação Em Antropologia*, VIII(1), 91–115.
- Carreiras, H. (2016). *Conferência: A participação das mulheres nas missões internacionais das*

forças armadas.

- Cohn, C. (2020). "How Can She Claim Equal Rights When She Doesn't Have to Do as Many Push-Ups as I Do?" The Framing of Men's Opposition to Women's Equality in the Military. *Men and Masculinities*, 131–151.
- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. (2018). *Relatório intercalar de execução - 2017 - II Plano nacional de Ação para implementação da RCSNU 1325 (2014-2018)* (Vol. 1325). <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2018/07/Relatorio-Intercalar-de-Execução-do-II-PNA-1325-2017.pdf>
- Croissant, A., & Kuehn, D. (2017). Reforming civil-military relations in new democracies: Democratic control and military effectiveness in comparative perspectives. In *Reforming Civil-Military Relations in New Democracies: Democratic Control and Military Effectiveness in Comparative Perspectives*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-53189-2>
- Department for International Development. (2001). *Understanding and Supporting Security Sector Reform*. 41.
- Dharmapuri, S. (2011). Just Add Women and Stir? *Parameters*, 41(1). <https://doi.org/10.55540/0031-1723.2566>
- Fachada, C., Martins, N. Q., Oliveira, M. J., Quintas, R., & Telha, A. C. (2013). Mulheres nas Forças Armadas Portuguesas: A realidade da Força Aérea. *Revista Militar*, 2536, 445–475.
- Força Aérea Portuguesa. (2019). *FORÇA AÉREA REALIZA SESSÃO SOBRE IGUALDADE DE GÉNERO E VIOLÊNCIA DOMÉSTICA*. Notícias. <https://www.emfa.pt/noticia-2790-forca-aerea-realiza-sessao-sobre-igualdade-de-genero-e-violencia-domestica>
- Força Aérea Portuguesa. (2020). *Despacho n.º 15/2020 do CEMFA: Código de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio na Força Aérea*.
- Força Aérea Portuguesa. (2021). *CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA ASSINALA DIA DA MULHER*. Notícias. <https://www.emfa.pt/noticia-3239-chefe-do-estadomaior-da-forca-aerea-assinala-dia-mulher>
- Força Aérea Portuguesa. (2023). *PRIMEIRA AÇÃO SOBRE IGUALDADE, NÃO DISCRIMINAÇÃO E ASSÉDIO*. Notícias. <https://www.emfa.pt/noticia-4023-primeira-acao-sobre-igualdade-nao-discriminacao-e-assedio>
- Gonzales, J. (2016). Leadership Styles in Military Settings and Their Influences on Program Satisfaction. *Electronic Theses and Dissertations*, 1461, 61. <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd/1461>

- Guterres, A. (2020). A (des)igualdade de género e o (des)equilíbrio de poder. In *Artigo de opinião*. <https://unric.org/pt/a-desigualdade-de-genero-e-o-desequilíbrio-de-poder/>
- Hannah, S. T., & Sowden, W. J. (2012). Leadership in the profession of arms. *Oxford Handbook of Leadership*, M. Rumsey (Ed.). <http://dx.doi.org/10.1016/j.tws.2012.02.007>
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Harrell, M., & Berglass, N. (2012). Employing America's veterans: perspectives from businesses. *Center for a New American Security*. www.benefits.va.gov/VOW/docs/%0AEmployingAmericasVeterans.pdf
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias Madeline. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>
- INE. (2022). *Portal do Instituto Nacional de Estatística*. População Residente Segundo Os Censos: Total e Por Sexo. <https://www.pordata.pt/db/portugal/ambiente+de+consulta/tabela>
- Johnson, C. H. (2014). Commentary: Reflections on leadership. *Naval War College Review*, 67(1). <https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol67/iss1/11>
- Kirchner, M., & Akdere, M. (2017). Military leadership development strategies: implications for training in non-military organizations. *Industrial and Commercial Training*, 49(7–8), 357–364. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2017-0047>
- Malheiro, L. (2020). A questão do género e os instrumentos de regulação internacional: a agenda Mulheres, paz e Segurança na Guarda Nacional Republicana. In *Academia Militar* (Fronteira, Issue 1.ª edição).
- Martins, N. Q. (2023). *Perspetiva de Género nas Forças Armadas*.
- Matos, M., & Pinheiro, M. (2012). Dilemas do conservadorismo político e do tradicionalismo de género no processo eleitoral de 2010: o eleitorado brasileiro e suas percepções. In J. Alves, C. Pinto, & F. Jordão (Eds.), *Mulheres nas Eleições 2010* (ABCP, pp. 47–89).
- Mendes, J. C. (2015). Um novo papel internacional para Portugal? A participação no Conselho de Segurança das Nações Unidas. *Relações Internacionais*, 47, 85–100.
- Ministério da Defesa Nacional. (2019). *Plano Setorial para a Igualdade da Defesa Nacional*. Ministério da Defesa Nacional (MDN). <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBAAAAB%2BLCAAAAABAAzNzY3BADD5EyrBAAAA%3D%3D>

- Ministério da Defesa Nacional. (2020). *Tenente-Coronel Diana Morais assume Gabinete da Igualdade da Defesa Nacional*.
<https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/noticias/Paginas/TC-Diana-Morais-assume-Gabinete-Igualdade-Defesa-Nacional.aspx>
- Ministério da Defesa Nacional. (2021). *Informação Defesa Nacional: Mulheres na Defesa Nacional*.
https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/comunicados/Lists/PDEFINTER_DocumentoList/20211015_INFORMAÇÃO DEFESA NACIONAL - 15 de outubro de 2021.pdf
- Ministério da Defesa Nacional. (2022). *Plano Setorial Defesa Nacional para a Igualdade 2022-2025*.
- Nações Unidas. (2021, September 18). Direito a salário igual é questão de justiça e responsabilidade para todos, diz ONU. *ONU News - Perspectiva Global Respostagens Humanas*. <https://news.un.org/pt/story/2021/09/1763632>
- NATO. (2017). *Bi-Strategic Command Directive 040-001: Integrating UNCSR 1325 and Gender Perspective into the NATO Command Structure* (Vol. 001).
- NATO. (2018). Summary of the National Reports of NATO member and Partner Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives 2018. *IMS Office of the Gender Advisor*.
- Neumann, I. (2020). Forças Armadas de Portugal: os Potenciais Motivos da Lenta Incorporação da Mulher Militar. *Revista Nação e Defesa*, 157, 117–134.
<https://doi.org/https://doi.org/10.47906/ND2020.157.06>
- Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice (7th ed.). In *Canadian Journal of Educational Administration and Policy* (Vol. 185, Issue 7). Sage publications.
- Nunes, C. M. A. (2019). *Leitura Crítica no Ensino Fundamental: Questões de Género*. Universidade Federal da Bahia.
- Özlen, M. K., & Zukic, A. (2013). A Descriptive Study on the Military Leadership. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 707–719.
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i7/102>
- Panke, L., & Iasulaitis, S. (2016). Mulheres no poder: aspectos sobre o discurso feminino nas campanhas eleitorais. *Opinião Pública*, 22(2), 385–417. <https://doi.org/10.1590/1807-01912016222385>
- Paravantis, J. A., Kontoulis, N. V., & Iliadi, I. (2020). A Survey of Personality Trait Perceptions in Leadership Promotions in the Greek Armed Forces. *Journal of Resources Development and Management*, 63(Fairholm 2002), 24–37.

<https://doi.org/10.7176/jrdm/63-04>

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348–368. <https://doi.org/10.1177/0149206307312512>

Portaria n.º 226/2019 do Gabinete do Ministro da Defesa Nacional, Pub. L. No. Diário da República: II série, n.º 62, 9595 (2019). www.dre.pt

Ramos, M. I. de S. (2012). *Ser militar na primeira pessoa: Perceções de mulheres militares sobre um contexto profissional de hegemonia (ainda) masculina*. Universidade de Coimbra.

Reis, J., Gonçalves, R., Menezes, S., & Kaczynska, M. (2020). The Obstacles Women Face in Gaining Access to Special Operations Forces. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, 152, 281–291. https://doi.org/10.1007/978-981-13-9155-2_23

Resolução do Conselho de Ministros n.º 184/2003: II Plano Nacional para a Igualdade (2003-2006), Pub. L. No. Diário da República: I série B, n.º 273, 8018 (2003). <https://files.dre.pt/1s/2003/11/273b00/80188032.pdf>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018 da Presidência do Conselho de Ministros, Pub. L. No. Diário da República: I Série, n.º 97, 2220 (2018). <https://files.dre.pt/1s/2018/05/09700/0222002245.pdf>

Rosinha, A. J. P. E. (2009). Capítulo III – a Liderança. *Conhecimento Tácito Em Contexto Militar: Incurções Na Promoção Do Desenvolvimento de Competências de Comando, Cap. II*, 160–190. [http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/22/Capítulo III_A LIDERANÇA.pdf](http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/22/Capítulo_III_A_LIDERANÇA.pdf)

Sawhney, M. (2022). *Teach a woman to fish, and achieve women's equality for good*. https://equaleverywhere.org/story/dr-monika-sawhney-teach-a-woman-to-fish-and-achieve-womens-equality-for-good/?gclid=Cj0KCQjwkruVBhCHARIsACVliOzCACcbfZQBluVQRi4ScUCIHJKwtGKJ48yTeJZTG9Fz7T9dMbkjtsaApc3EALw_wcB

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95–100. <https://doi.org/10.1037/h0037128>

Schein, V. E., Brenner, O. C., & Tomkiewicz, J. (1989). The relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Revisited. *The Academy of*

- Management Journal*, 32(3), 662–669. <https://doi.org/10.1037/h0037128>
- Segal, M. W. (1999). Funções Militares das Mulheres numa Perspectiva Comparada. Passado, Presente e Futuro. *Revista Nação e Defesa*, 88(2.ª série), 15–43.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Silva, A. (2014). *A Liderança no Feminino e os estilos de comunicação: Estudo de caso no Exército Português* [Escola Superior de Comunicação Social - I.P.L.]. <http://hdl.handle.net/10400.21/4654>
- Singh, J. P., Tiwary, D., & Mishra, S. N. (2015). A Conceptual Approach to Officer Selection and Officer Like Qualities. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(10), 1–15. <http://www.ijsrp.org/research-paper-1015/ijsrp-p4650.pdf>
- Sousa, A. I. M. M. de O. e. (2011). *Ser Líder de Sucesso em Portugal: Estudo Exploratório sobre a Liderança e os Padrões de Vinculação*. Universidade de Évora.
- United States Institute of Peace. (n.d.). *What is UNSCR 1325? An Explanation of the Landmark Resolution on Women, Peace and Security*. https://www.usip.org/gender_peacebuilding/about_UNSCR_1325
- US Army. (2006). Army Leadership: Competent, Confident, and Agile. *Field Manual No 6-22*, October.
- Vaz, N. M. (2002). *Civilização das forças armadas nas sociedades demoliberais* (Edições Co).
- Viana, C. M. de P. (2020). Satisfação no trabalho: um estudo de caso no Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE). *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento* - 2014, 7(4), 58–75. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/satisfacao-no-trabalho>
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 657–692. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.08.001>
- Zaccaro, S. J., Klimoski, R. J., & Gade, P. A. (1999). Army Leadership in the 21st Century: A Proposed Research Framework. *U.S. Army Research Institute Institute for the Behavioral and Social Sciences*, September. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.870.7691&rep=rep1&type=pdf>

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário aplicado



FORÇA AÉREA 

De que forma a Liderança no feminino é reconhecida na Força Aérea Portuguesa?

Este estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão, Especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora.

Este questionário é de natureza confidencial e anónimo e as respostas são unicamente para fins estatísticos.

Não há respostas certas ou erradas, pretende-se saber apenas a sua opinião pessoal e objetiva.

O tempo de resposta é de aproximadamente 5 minutos. Por favor, colabore connosco, preenchendo este questionário.

Obrigada.

Para a elaboração do presente estudo foi utilizado o Schein Descriptive Index de Schein (1973), adaptado por Azami (2021).

A Equipa de Investigação está fortemente empenhada em respeitar a privacidade dos respondentes, atuando em conformidade com o RGPD e demais legislação nacional a este respeito em vigor. As informações recolhidas serão enviadas apenas para a mestranda e armazenadas em arquivo próprio, salvaguardando todas as questões técnicas, administrativas e de gestão subjacentes, incluindo controlo de acessos. Os responsáveis pelo tratamento dos dados recolhidos são as pessoas envolvidas na investigação: Prof. Doutor Paulo Silva (Orientador da UE), Sr. TCOR/TPAA Nuno Quirino Martins (Orientador da FAP) e a ALF/RHL-OFI Elisa Contreiras (Mestranda), estando disponíveis para qualquer esclarecimento, através do seguinte endereço de correio eletrónico: m47091@alunos.uevora.pt (Elisa Contreiras).



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Dados Demográficos

As respostas são unicamente para fins estatísticos.

Género *

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

Idade *

Sua resposta

Habilitações Literárias *

Escolher

Qual o distrito da sua Residência Fiscal? *

Escolher

Onde se encontra colocado/a atualmente? *

Sua resposta

Qual a sua categoria/grupo/subgrupo? *

Escolher

Pertence aos Quadros Permanentes? *

- Sim
- Não

Considerando que:

- 1 - Nada característico do/a meu/minha chefe;
- 2 - Incaracterístico do/a meu/minha chefe;
- 3 - Nem característico nem incaracterístico do/a meu/minha chefe
- 4 - Característico do/a meu/minha chefe;
- 5 - Muito característico

do/a meu/minha chefe.

Na sua opinião, até que ponto os seguintes termos descritivos são característicos da sua chefia? *

	1	2	3	4	5
Agressivo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambicioso/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoconfiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoritário/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competente em matéria de negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitivo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreensivo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criativo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Curioso/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direto/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generoso/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grato/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade analítica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Independente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lógico/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpático/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhador/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vigoroso/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual o sexo do/a seu/sua chefe? *

- Masculino
- Feminino

Considerando que:

- 1 - Nada característico de um/a bom/boa líder;
- 2 - Incaracterístico de um/a bom/boa líder;
- 3 - Nem característico nem incaracterístico de um/a bom/boa líder;
- 4 - Característico de um/a bom/boa líder;
- 5 - Muito característico de um/a bom/boa líder.

Na sua opinião, até que ponto os seguintes termos descritivos seguintes são característicos de um/a bom/a líder? *

	1	2	3	4	5
Agressivo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambicioso/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoconfiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autoritário/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competente em matéria de negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitivo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreensivo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criativo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Curioso/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direto/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generoso/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grato/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade analítica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lógico/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpático/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhador/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vigoroso/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O questionário termina aqui. Agradecemos imenso a sua colaboração!



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
 DEPARTAMENTO DE GESTÃO

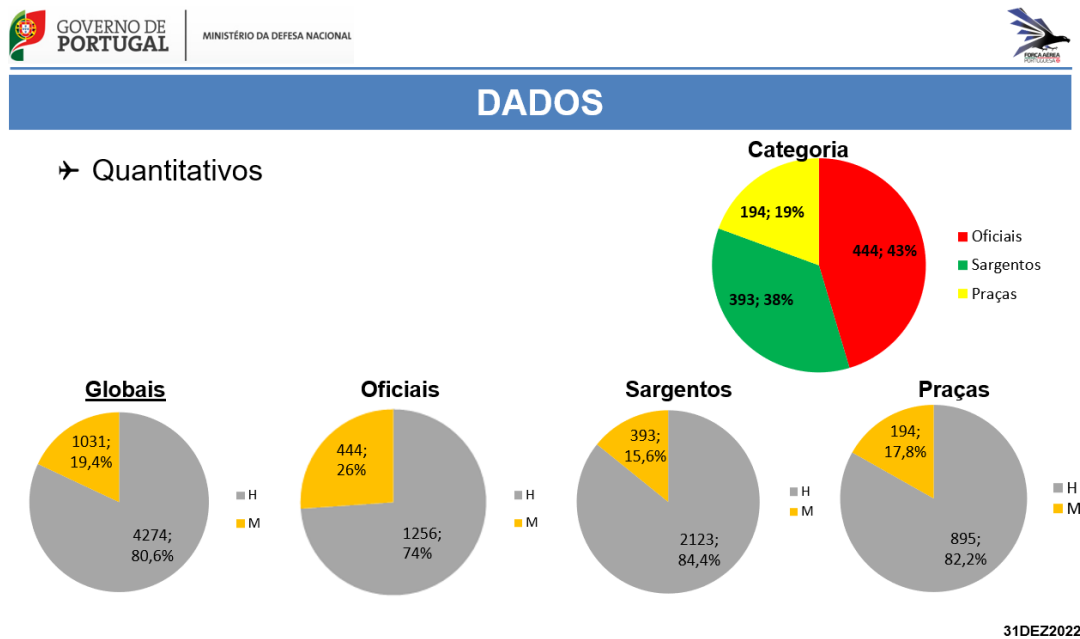
Se tiver alguma dúvida, ou necessitar de algum esclarecimento adicional, poderá contactar-nos, através do seguinte endereço de correio eletrónico:

m47091@alunos.uevora.pt (Elisa Contreiras).

ANEXOS

Anexo A – Total de Efetivos da Força Aérea (dezembro de 2022)

Figura 7 – Total de Efetivos da Força Aérea



Fonte: (Martins, 2023)