instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO

Liderança Feminina nas Organizações Contemporâneas: As principais competências, vantagens e barreiras na ascensão a cargos de liderança

Juliana Raquel da Silva Azevedo

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

MAIO | 2026

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

Liderança Feminina nas Organizações Contemporâneas: As principais competências, vantagens e barreiras na ascensão a cargos de liderança

Juliana Raquel da Silva Azevedo

Aprovado em 22/07/2026

Composição do Júri

_____Prof. Doutor Marco Ribeiro Lamas_____

Presidente (Nome)

_____Profa. Especialista Teresa Dieguez_____

Arguente (Nome)

_____Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira_____

Orientador/a (Nome)

_____

Coorientador/a (Nome)

Vila Nova de Gaia
2026

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira, apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia, para obtenção do grau de Mestre em Gestão, conforme o Despacho n.º 8476/2020 de 2 de setembro.

“Às mulheres que, com determinação e resiliência, desafiam limites e abrem caminho para as gerações futuras.”

Agradecimentos

Esta dissertação simboliza não só o culminar de um percurso académico, mas também um processo de crescimento pessoal, superação e resiliência. Representa os desafios enfrentados, as aprendizagens adquiridas e a confirmação de que a determinação e a paixão pelo conhecimento têm o poder de transformar obstáculos em oportunidades.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha profunda gratidão ao ISLA Gaia - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, pela excelência do ambiente académico proporcionado e pelo contributo decisivo para o meu desenvolvimento enquanto investigadora e profissional.

Manifesto um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Oliveira, pela orientação, pela disponibilidade constante e pelo espírito crítico construtivo ao longo de todo o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os profissionais que generosamente aceitaram participar nas entrevistas, contribuindo de forma voluntária e confidencial para o enriquecimento desta investigação, expresso o meu mais sincero agradecimento. A partilha das suas experiências foi fundamental para a construção da base empírica do estudo.

Ao meu namorado, pelo apoio incondicional e compreensão nos momentos mais exigentes. À minha família, que constitui a minha base de apoio e a minha fonte constante de motivação, agradeço todo o amor e a confiança inabalável que me dedicam.

Aos meus amigos e colegas de mestrado, que estiveram comigo desde o primeiro dia de aulas, com quem ri muito e com quem trabalhei em todos os momentos e que me ajudaram ao longo destes dois anos.

Este mestrado foi exigente e profundamente transformador. Mais do que um grau académico, representa o crescimento, a maturidade e da reafirmação da importância da perseverança e da crença em nós próprios.

A todos, o meu mais sincero obrigada.

Resumo

A presente dissertação tem como objetivo analisar a liderança feminina nas organizações contemporâneas, com especial enfoque nas competências, vantagens e barreiras associadas à ascensão das mulheres a cargos de liderança. O estudo procura compreender de que forma o género influencia o exercício da liderança, identificar os principais obstáculos à progressão profissional das mulheres e explorar como a liderança feminina contribui para o desempenho organizacional.

Do ponto de vista metodológico, a investigação adotou uma abordagem qualitativa, baseada na realização de oito entrevistas semiestruturadas com profissionais com funções de liderança na empresa Caetano Auto S.A., que pertence ao Grupo Salvador Caetano e opera no setor automóvel. Os dados recolhidos foram analisados através da técnica de análise de conteúdo temática, que permitiu identificar padrões, perceções e experiências relevantes para o estudo.

Os resultados evidenciam que a liderança é percecionada como um processo relacional, no qual competências como a comunicação, a empatia e a inteligência emocional desempenham um papel central. Embora tenham sido registados avanços, persistem barreiras estruturais e culturais que dificultam a progressão das mulheres, nomeadamente os estereótipos de género e os desafios associados à conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal. Por outro lado, a liderança feminina é reconhecida como um fator que potencia ambientes organizacionais mais colaborativos, inclusivos e orientados às pessoas.

Conclui-se que a eficácia da liderança não depende do género, mas sim das competências e das práticas adotadas. A diversidade de género é um elemento fundamental para o desenvolvimento de organizações mais inovadoras, equilibradas e sustentáveis.

Palavras-chave: Liderança feminina; género; organizações; barreiras à liderança; diversidade de género.

Abstract

The purpose of this dissertation is to analyse female leadership in contemporary organisations, with a particular focus on the competencies, advantages, and barriers associated with women's advancement to leadership positions. The study seeks to understand how gender influences the exercise of leadership, identify the main obstacles to women's career advancement, and explore how female leadership contributes to organisational performance.

From a methodological standpoint, the study adopted a qualitative approach, based on eight semi-structured interviews with professionals in leadership roles at Caetano Auto S.A., a company belonging to the Salvador Caetano Group that operates in the automotive sector. The data collected were analysed using thematic content analysis, enabling the identification of patterns, perceptions, and experiences relevant to the study.

The results show that leadership is perceived as a relational process, in which skills such as communication, empathy, and emotional intelligence play a central role. Although progress has been made, structural and cultural barriers persist that hinder women's advancement, particularly gender stereotypes and challenges related to balancing work and personal life. On the other hand, female leadership is recognised as fostering more collaborative, inclusive, and people-oriented organisational environments.

It can be concluded that effective leadership does not depend on gender, but rather on the skills and practices employed. Gender diversity is a key factor in the development of more innovative, balanced, and sustainable organisations.

Keywords: Female leadership; gender; organisations; leadership barriers; gender diversity.

Índice

AGRADECIMENTOS II

RESUMO III

ABSTRACT IV

ÍNDICE DE FIGURAS VIII

ÍNDICE DE TABELAS IX

INTRODUÇÃO 1

1. LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: ENQUADRAMENTO TEÓRICO 3

1.1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE LIDERANÇA 3

1.2. OS 5 NÍVEIS DE LIDERANÇA 5

1.3. PRINCIPAIS TEORIAS DE LIDERANÇA 7

1.3.1. Teoria do Grande Homem e Teoria dos Traços de Personalidade 8

1.3.2. Teoria Comportamental 9

1.3.3. Teoria Situacional ou Contigencial 11

1.3.4. Teoria Transformacional e Transacional 12

1.3.5. Teoria da Inteligência Emocional 14

1.4. ESTILOS DE LIDERANÇA 15

1.4.1. Liderança Autocrática 16

1.4.2. Liderança Democrática 17

1.4.3. Liderança Laissez-Faire (Liberal) 19

1.4.4. Liderança Transformacional e Transacional 20

1.4.5. Liderança Autêntica 21

1.4.6. Liderança Carismática 22

1.4.7. Liderança Estratégica 23

2. LIDERANÇA E GÉNERO: A PERSPETIVA FEMININA 25

2.1. EVOLUÇÃO DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA 25

2.2. DIVERSIDADE DE GÉNERO EM CARGOS DE LIDERANÇA 28

2.3. DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE LIDERANÇA FEMININA E MASCULINA 29

2.4. COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS À LIDERANÇA FEMININA 30

2.5. A GESTÃO COM ENFOQUE FEMININO: ABORDAGEM E IMPACTOS ORGANIZACIONAIS 32

3. BARREIRAS À ASCENSÃO DAS MULHERES À LIDERANÇA 34

3.1. GLASS CEILING 34

3.2. GLASS CLIFF 35

3.3. EFEITO QUEEN BEE 36

3.4. ESTEREÓTIPOS DE GÉNERO E DISCRIMINAÇÃO 37
3.5. CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA 38
3.5.1. Fatores de conflito trabalho-família 39
3.5.2. Impacto do conflito trabalho-família na progressão profissional 40
3.6. BARREIRAS ORGANIZACIONAIS E CULTURAIS 41

4. VANTAGENS DA LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES 43

4.1. CONTRIBUTOS PARA A CULTURA ORGANIZACIONAL 43
4.2. IMPACTOS NA PERFORMANCE, INOVAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO 44
4.3. LIDERANÇA FEMININA COMO PROMOTORA DE INCLUSÃO E DIVERSIDADE 44

5. METODOLOGIA 47

5.1. QUESTÕES DE PARTIDA 47
5.2. MÉTODOS DE RECOLHA DE DADOS 55
5.3. MÉTODOS DE ANÁLISE 56
5.4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO 58
5.5. CARACTERIZAÇÃO DAS ENTREVISTADAS 60

6. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS 62

6.1. PRINCIPAIS TEORIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA 62
6.1.1. Estilo de liderança percecionado 63
6.1.2. Influência das experiências profissionais e modelos de referência 64
6.1.3. Inteligência emocional e empatia 66
6.1.4. Características de uma liderança eficaz 68
6.2. GÉNERO E EXERCÍCIO DA LIDERANÇA 70
6.2.1. Influência do género na perceção e no exercício da liderança 71
6.2.2. Diferenças nos estilos de liderança 74
6.2.3. Competências associadas à liderança feminina 75
6.2.4. Impacto do enfoque feminino na cultura organizacional 79
6.3. BARREIRAS E DESAFIOS NA ASCENSÃO DAS MULHERES A CARGOS DE TOPO/LIDERANÇA ... 81
6.3.1. Obstáculos e desafios no percurso até cargos de liderança 83
6.3.2. Persistência de fenómenos de desigualdade de género nas organizações 86
6.3.3. Estratégias de adaptação no exercício da liderança para alcançar reconhecimento profissional 88
6.3.4. Conciliação entre responsabilidades profissionais e pessoais e medidas para promover a igualdade de género na liderança 91
6.4. VANTAGENS ASSOCIADAS À PRESENÇA DE MULHERES EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS 94
6.4.1. Pontos fortes associados à liderança feminina 95

6.4.2. Impacto da diversidade de género na inovação e na tomada de decisão..... 97

6.4.3. Papel inspirador da liderança feminina na progressão de carreira de outras mulheres 99

6.4.4. Mudanças organizacionais necessárias para a valorização da liderança feminina 102

6.5. MITOS ASSOCIADOS À MULHER 103

6.5.1. Ambição de ascensão profissional 104

7. CONCLUSÃO.....107

7.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES 107

7.2. CONTRIBUTO E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA 108

7.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO 109

8. REFERÊNCIAS.....111

ANEXO A: GUIÃO DE ENTREVISTA 123

Índice de Figuras

Figura 1 . Evolução da percentagem de mulheres nos Conselhos de Administração 25
Figura 2. Distribuição por género no emprego, cargos de gestão e cargos de liderança 26
Figura 3 . Principais cargos de direção por género 27

Índice de Tabelas

Tabela 1. Matriz de articulação das questões da entrevista..... 54
Tabela 2. Caracterização detalhada dos sujeitos entrevistados..... 61
Tabela 3. Subcategorias das principais teorias e estilos de liderança 62
Tabela 4. Subcategorias do género e exercício da liderança 71
Tabela 5. Subcategorias das barreiras e desafios na ascensão das mulheres a cargos de topo/liderança 83
Tabela 6. Subcategorias das vantagens associadas à presença de mulheres em posições de liderança nas organizações contemporâneas 95

Introdução

Nas últimas décadas, as organizações têm enfrentado profundas transformações económicas, sociais e tecnológicas, que exigem modelos de gestão cada vez mais flexíveis, inovadores e orientados para as pessoas. Neste contexto, a liderança assume um papel central no sucesso organizacional, sendo amplamente reconhecida como fator determinante na motivação das equipas, na tomada de decisão e na capacidade de adaptação às mudanças.

Paralelamente, tem-se verificado uma crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, que ocupam progressivamente posições de responsabilidade. No entanto, apesar dos avanços registados, a presença feminina em cargos de liderança continua a ser inferior à dos homens, o que evidencia a persistência de desigualdades de género nas organizações. Fenómenos como o "*glass ceiling*", o "*glass cliff*" e o "*efeito queen bee*" continuam a refletir obstáculos estruturais e culturais que dificultam a ascensão das mulheres a posições de topo.

Neste contexto, a liderança feminina assume particular importância, não só para promover a igualdade de oportunidades, mas também devido ao reconhecimento crescente do valor que a diversidade de género pode acrescentar às organizações. Estudos recentes têm demonstrado que a presença de mulheres em cargos de liderança está associada a estilos de gestão mais colaborativos, a uma melhor comunicação interna e a processos de tomada de decisão mais equilibrados e inclusivos.

Apesar do crescente interesse académico pela temática da liderança feminina, é necessário aprofundar o conhecimento empírico em contextos organizacionais específicos, particularmente em setores tradicionalmente caracterizados por forte predominância masculina, como o setor automóvel. Grande parte da literatura existente centra-se em análises gerais ou em contextos mais equilibrados em termos de género; no entanto, ainda existe uma lacuna quanto à compreensão das dinâmicas de liderança feminina em ambientes onde as desigualdades estruturais tendem a ser mais evidentes. Neste sentido, o presente estudo procura contribuir para colmatar essa lacuna, analisando as perceções e experiências de profissionais inseridos numa organização real, de modo a permitir uma compreensão mais aprofundada das competências, barreiras e contributos associados à liderança feminina no contexto organizacional contemporâneo.

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar a liderança feminina nas organizações contemporâneas, com especial enfoque nas competências associadas às mulheres líderes, nas barreiras à sua progressão profissional e nas vantagens que a sua presença pode representar para o desempenho organizacional. Mais concretamente, o estudo procura responder a quatro questões fundamentais: compreender o contributo das teorias de liderança para a interpretação do fenómeno no contexto atual; analisar a influência do género no exercício da liderança; identificar as principais barreiras à ascensão das mulheres a cargos de topo; e explorar os contributos da liderança feminina para as organizações.

Do ponto de vista metodológico, a investigação adotou uma abordagem qualitativa, baseada na realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais com funções de liderança no setor automóvel, mais concretamente na empresa Caetano Auto, S.A. A análise dos dados foi efetuada através da técnica de análise de conteúdo temática, que permitiu identificar padrões, perceções e experiências relevantes para a compreensão do fenómeno em estudo.

A escolha do setor automóvel é particularmente pertinente, dado tratar-se de um contexto organizacional tradicionalmente caracterizado por forte predominância masculina, o que possibilita uma análise mais aprofundada dos desafios e oportunidades associados à liderança feminina.

A presente dissertação está estruturada em sete capítulos. O primeiro capítulo apresenta o enquadramento teórico da liderança nas organizações, abordando os principais conceitos, teorias e estilos de liderança. O segundo capítulo centra-se na relação entre liderança e género, explorando a evolução da presença feminina em cargos de liderança e as competências associadas à liderança feminina. O terceiro capítulo analisa as principais barreiras à ascensão das mulheres, incluindo fenómenos como o "*glass ceiling*" e o "*glass cliff*". O quarto capítulo aborda as vantagens da liderança feminina nas organizações. O quinto capítulo descreve a metodologia adotada no estudo. O sexto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos. Por fim, o sétimo capítulo apresenta as principais conclusões, contributos e limitações do estudo, bem como pistas para investigação futura.

1. Liderança nas Organizações: Enquadramento Teórico

1.1. Conceitos fundamentais de liderança

A liderança é um fenómeno complexo e multifacetado, que tem sido alvo de intenso debate nas ciências sociais e na gestão. Nas organizações contemporâneas, é cada vez mais evidente que a eficácia organizacional não depende apenas de processos ou estruturas bem definidas, mas sobretudo da capacidade de os líderes mobilizarem as pessoas, criarem contextos de confiança e alinharem as equipas com os objetivos estratégicos a longo prazo.

Historicamente, prevaleceu a ideia de que a liderança era uma característica inata, reservada a indivíduos extraordinários, quase sempre homens, segundo a *"Teoria do Grande Homem"* (Bass & Stogdill, 1990). Esta visão refletia uma perspetiva elitista e estática do fenómeno, atribuindo pouca importância aos contextos e às relações interpessoais. À medida que os estudos evoluíram, o conceito foi alargado, passando a englobar não apenas traços de personalidade, mas também estilos de comportamento, fatores situacionais e, mais recentemente, competências emocionais.

Segundo Chiavenato (2022), a liderança pode ser entendida como a influência interpessoal exercida em uma situação específica, orientada à consecução de objetivos concretos. Yukl (2013) reforça esta dimensão processual ao descrever a liderança como *"(...) o processo de influenciar os outros a compreender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos comuns."* (p. 7). Ambas as definições salientam que a liderança não se esgota na autoridade formal, mas é construída por meio da interação contínua entre líderes e liderados.

É igualmente importante distinguir liderança de gestão, termos muitas vezes tratados como sinónimos. Segundo Kotter (2008), a gestão está associada à estabilidade, ao planeamento e ao controlo, enquanto a liderança está relacionada com a mudança, a motivação e o alinhamento em torno de uma visão partilhada. Por conseguinte, é possível haver um gestor sem liderança efetiva, bem como um líder sem posição formal de gestão. Esta distinção é crucial, sobretudo no contexto atual, em que as organizações enfrentam transformações rápidas que exigem mais do que uma simples eficiência operacional.

A conceção moderna de liderança defende que este fenómeno ocorre num contexto relacional e interativo. Segundo Northouse (2018, Capítulo 1, p.5), a liderança tem quatro componentes centrais:

1. É um processo;
2. Envolve influência;
3. Ocorre em contextos de grupo;
4. Orienta-se para objetivos comuns.

Esta perspetiva permite compreender que a liderança não está exclusivamente associada às características do indivíduo, mas sim resulta de um processo de construção relacional entre líderes e liderados num contexto específico.

Os impactos da liderança são visíveis tanto a nível individual como coletivo. Os líderes eficazes promovem um ambiente organizacional positivo, baseado na confiança, no respeito e na motivação, o que aumenta o envolvimento dos colaboradores e ajuda a reter talentos. Ao introduzirem a noção de inteligência emocional aplicada à liderança, Goleman et al. (2013) demonstram que fatores como a empatia, o autocontrolo e a capacidade de comunicação são determinantes para sustentar desempenhos elevados e relações duradouras. Por outro lado, os estilos de liderança autoritários e pouco inclusivos tendem a gerar ambientes tóxicos, resistência e elevada rotatividade.

Num contexto contemporâneo marcado pela digitalização, pela diversidade e pela crescente complexidade, a liderança não se esgota numa única e rígida definição. Envolve dimensões éticas, colaborativas e inclusivas, sendo a inteligência emocional e a capacidade de gerir diferenças culturais e de género competências fundamentais (Eagly & Carli, 2007). A presença de mulheres em cargos de liderança tem contribuído para a desconstrução de visões tradicionais, promovendo práticas mais participativas e orientadas para a criação conjunta de valor.

A liderança deve, portanto, ser compreendida como um processo dinâmico, relacional e contextual, no qual a influência é exercida por meio da comunicação, da partilha de uma visão e da mobilização emocional. Esta conceção mais abrangente permite uma análise mais crítica das particularidades da liderança feminina, que está a ganhar relevância crescente nas organizações contemporâneas.

1.2. Os 5 níveis de Liderança

O modelo dos Cinco Níveis de Liderança, proposto por John C. Maxwell (2011), apresenta uma perspetiva progressiva e hierárquica do desenvolvimento da liderança. Esta abordagem aborda a evolução do líder, desde uma posição de autoridade formal até atingir um nível de influência baseado no carácter, no respeito e no impacto duradouro sobre os outros (Maxwell, 2011). Embora este modelo seja amplamente aplicado em contextos de gestão e de coaching, é possível analisá-lo à luz da literatura científica, considerando-o uma ferramenta conceitual que ajuda a compreender a construção social e relacional da liderança, particularmente quando aplicada à liderança feminina.

Maxwell (2011) organiza os cinco níveis da seguinte forma:

1. **Posição (nível 1)** – O poder do líder provém exclusivamente da autoridade formal ou do cargo que ocupa. A influência é, por norma, limitada e frequentemente imposta.
2. **Permissão (nível 2)** – O líder estabelece uma relação de confiança e colaboração voluntária entre todos os intervenientes. Neste contexto, a influência baseia-se predominantemente nas relações interpessoais.
3. **Produção (nível 3)** – O líder obtém resultados e cria valor por meio do seu desempenho, aumentando a sua credibilidade.
4. **Desenvolvimento de pessoas (nível 4)** – O líder concentra-se na formação de outros líderes, promovendo o desenvolvimento da equipa.
5. **Pinnacle (nível 5)** – O líder é reconhecido pelo seu mérito e respeito, tornando-se uma referência inspiradora e transformadora para a organização e a sociedade.

O modelo em análise revela-se particularmente relevante quando analisado em articulação com os estudos contemporâneos sobre liderança feminina, na medida em que evidencia que muitas mulheres líderes constroem a sua carreira com base em elevados níveis de empatia, desenvolvimento interpessoal e foco no impacto coletivo. Estes elementos assumem importância central nos níveis 2 a 5.

Vários estudos apontam para a tendência das mulheres desenvolverem estilos de liderança mais relacionais, transformacionais e orientados para o desenvolvimento dos outros, o

que lhes confere uma posição vantajosa nos níveis superiores do modelo de Maxwell (Eagly & Carli, 2003; Klenke, 2003). O nível 2, que incide sobre o estabelecimento de relações, está diretamente relacionado aos estudos que identificam elevados níveis de empatia, escuta ativa e inteligência emocional entre líderes femininas (Cherniss, 2010).

No quarto nível, a ênfase no desenvolvimento de outros líderes também é uma característica frequentemente observada na liderança feminina, particularmente em contextos educativos e de saúde, e em setores sociais, onde a liderança servidora e o empoderamento coletivo assumem um papel predominante. Estes comportamentos estão alinhados com as práticas de liderança transformacional e ética, cada vez mais valorizadas nas organizações contemporâneas (Bass & Riggio, 2006).

Embora pertinente, este modelo tem sido alvo de críticas, uma vez que pode reforçar paradigmas lineares que não captam a complexidade das experiências de liderança feminina, frequentemente marcadas por trajetórias não convencionais e barreiras estruturais (Ely et al., 2011). No entanto, o modelo dos 5 níveis permite visualizar um aumento sustentável da influência feminina, com o apoio de estruturas organizacionais inclusivas.

A literatura empírica tem demonstrado que os líderes mais eficazes, independentemente do género, tendem a atuar predominantemente nos níveis superiores do modelo de Maxwell, evidenciando competências como a empatia, a capacidade de inspirar e a orientação para o desenvolvimento do potencial humano (Rosete & Ciarrochi, 2005). Esta questão é especialmente relevante para as mulheres que estão a progredir na sua carreira, que frequentemente se veem compelidas a demonstrar não só aptidão técnica, mas também um vasto capital relacional e credibilidade moral.

Desta forma, os cinco níveis de liderança proporcionam uma perspetiva útil para compreender a ascensão gradual e sustentável na liderança, sendo particularmente adequados para refletir sobre os estilos de liderança feminina, que enfatizam as relações interpessoais, o desenvolvimento humano e o impacto positivo a longo prazo. Este modelo também reforça a ideia de que a liderança vai para além da autoridade formal, constituindo uma mensagem crucial para superar os estereótipos de género ainda predominantes nas organizações contemporâneas.

1.3. Principais Teorias de Liderança

A liderança é um dos temas mais debatidos nas ciências sociais e organizacionais, tendo dado origem a diversas teorias que procuram explicar as características de um líder eficaz. Estas abordagens refletem as mudanças sociais, económicas, culturais e tecnológicas ao longo do tempo, permitindo compreender como os diferentes estilos de liderança se ajustam a contextos específicos e como as práticas de liderança evoluem em função das características do líder, da equipa e da situação.

As primeiras abordagens teóricas centravam-se na ideia de que determinados indivíduos possuíam traços inatos, como o carisma, a coragem ou a inteligência, que os tornavam líderes naturais. Esta abordagem deu origem à *"Teoria do Grande Homem"* e à *"Teoria dos Traços de Personalidade"*, que associavam a liderança a características pessoais fixas (Bass & Stogdill, 1990). Embora constituam um marco pioneiro, estas abordagens revelaram-se limitadas, na medida em que não explicavam a eficácia dos líderes em diferentes circunstâncias.

Em resposta a esta necessidade, surgiram as teorias comportamentais, que deslocaram a atenção para os comportamentos observáveis dos líderes. Fleishman (1953) e outros autores demonstraram que os estilos de liderança podem ser analisados com base em padrões comportamentais, o que permite distinguir entre líderes mais orientados para a tarefa e líderes mais focados nas relações interpessoais. Esta perspetiva teve uma maior aplicabilidade prática, na medida em que sugeria que a liderança podia ser aprendida e desenvolvida.

Mais tarde, as teorias contingenciais introduziram uma mudança conceitual significativa ao integrar o contexto como variável central na eficácia da liderança. Fiedler (1967) demonstrou que o estilo de liderança deve ser compatível com a situação para que se alcancem resultados positivos. De forma semelhante, Hersey et al. (2008) demonstraram que a maturidade e a competência dos colaboradores influenciam o estilo de liderança mais adequado, defendendo uma liderança adaptada às necessidades da equipa.

À medida que as organizações evoluíam e o ambiente empresarial se tornava mais complexo, surgiram abordagens contemporâneas, como a liderança transformacional e transacional, bem como a liderança baseada na inteligência emocional. Estas teorias não

se limitam aos comportamentos do líder, consideram também os seus valores, motivações, empatia, ética e capacidade de inspirar os outros (Goleman, 1998; Northouse, 2018).

Atualmente, há consenso de que a liderança tem múltiplas facetas, é dinâmica e depende das relações interpessoais. A liderança não se esgota num conjunto fixo de competências ou comportamentos. Trata-se, igualmente, de uma construção social influenciada por fatores individuais, coletivos e contextuais (Yukl, 2013). Esta visão global é fundamental para analisar questões como a liderança feminina, tema central desta dissertação. Esta premissa baseia-se na compreensão de que o estilo de liderança pode ser influenciado pelo género, pela cultura organizacional e pelas perceções sociais.

1.3.1. Teoria do Grande Homem e Teoria dos Traços de Personalidade

As primeiras tentativas de explicar a liderança assentaram em perspetivas inatistas, segundo as quais certos indivíduos, por possuírem qualidades heroicas e naturais, estariam predestinados a ocupar posições de comando. A *"Teoria do Grande Homem"*, amplamente difundida no século XIX, reflete esta visão ao considerar a liderança um atributo de figuras excecionais, geralmente militares ou políticos. Carlyle (1840) sintetizou esta visão ao afirmar que a história do mundo não passa da biografia dos grandes homens. Esta abordagem consolidou um arquétipo masculino forte e carismático, reproduzindo uma lógica patriarcal que, de antemão, excluiu as mulheres da esfera da liderança (Eagly & Carli, 2007).

A *"Teoria dos Traços de Personalidade"*, desenvolvida nas primeiras décadas do século XX, seguiu uma lógica semelhante ao identificar características universais presentes em líderes eficazes. Entre os traços mais mencionados encontravam-se a autoconfiança, a inteligência e a determinação (Northouse, 2018). A hipótese que se pretendia comprovar era a de que tais atributos funcionassem como preditores fiáveis de sucesso em diferentes contextos. No entanto, Stogdill (1948) demonstrou que nenhum traço isolado assegura, por si só, a eficácia da liderança, visto que esta depende também de fatores situacionais. Como salienta Northouse (2018), os traços, por si só, não bastam para explicar a liderança eficaz; é necessário considerar os fatores situacionais.

Apesar das críticas, esta linha de investigação foi retomada com o Modelo dos Big Five, que evidenciou correlações entre características como a extroversão e a conscienciosidade, por um lado, e a eficácia da liderança, por outro (Judge et al., 2002; Northouse, 2018). No entanto, mesmo nesta versão modernizada, é possível observar um viés de género, na medida em que são valorizados atributos tradicionalmente associados à liderança masculina, como a assertividade, em detrimento de qualidades como a empatia e a cooperação, que estão mais frequentemente associadas às mulheres (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

É imperativo reconhecer que estas teorias também desconsideraram o impacto dos estereótipos sociais na perceção da liderança. Mesmo quando demonstram competências valorizadas, as mulheres tendem a enfrentar resistência por não corresponderem ao papel de género esperado, o que perpetua a sua invisibilidade no contexto organizacional (Appelbaum et al., 2003).

Tanto a *"Teoria do Grande Homem"* quanto a *"Teoria dos Traços de Personalidade"* contribuíram para o desenvolvimento do estudo da liderança, tornando-a uma área mais aprofundada e complexa. No entanto, ambas as teorias apresentam limitações significativas face às atuais exigências de diversidade e inclusão. Partindo de uma visão essencialista e universalista, ambas acabam por marginalizar a liderança feminina e obscurecer a pluralidade de estilos atualmente reconhecidos, ao reforçar modelos normativos.

1.3.2. Teoria Comportamental

A *"Teoria Comportamental"* da Liderança surgiu como uma resposta às limitações das abordagens inatistas, ao propor que o líder não é um ser natural, mas sim alguém que se desenvolve por meio de comportamentos observáveis e aprendidos. Esta mudança de foco representou um marco epistemológico, ao deslocar a explicação da liderança de atributos fixos para práticas passíveis de ensino e aperfeiçoamento (Northouse, 2018; Yukl, 2013).

Durante as décadas de 1940 e 1950, dois centros de investigação, nomeadamente a Universidade Estadual de Ohio e a Universidade de Michigan, realizaram estudos pioneiros sobre estilos de liderança. Em Ohio, o Questionário de Descrição do Comportamento do Líder (LBDQ) identificou duas dimensões fundamentais: a estrutura

de iniciação (orientada para as tarefas) e a consideração (orientada para as relações). Segundo Northouse (2018), a eficácia da liderança resulta da capacidade de equilibrar a atenção dedicada à tarefa com a dedicada às pessoas. Em Michigan, a distinção recaiu entre líderes orientados para a produção e líderes orientados para as pessoas, sendo estes últimos associados a uma maior motivação e satisfação das equipas (Yukl, 2013).

Estes estudos serviram de base a modelos subsequentes, como a *Grade Gerencial* de Blake e Mouton (1994), que sintetizava a liderança eficaz como uma combinação equilibrada entre a preocupação com a produção e com os indivíduos. No entanto, apesar da sua pertinência, os modelos em questão tinham um carácter prescritivo, sugerindo que determinados estilos de liderança eram universalmente eficazes, sem ter em conta as condições sociais ou culturais que influenciam a aceitação dos comportamentos de liderança.

Esta limitação é particularmente evidente no caso da liderança feminina. A literatura tem demonstrado que os comportamentos orientados para a tarefa, quando manifestados por mulheres, são frequentemente interpretados como autoritários ou como uma desviação do papel de género. No caso dos homens, os mesmos comportamentos são vistos como assertivos e eficazes (Eagly & Carli, 2007; Eagly & Karau, 2002). A *"Teoria da Incongruência de Papéis"* ilustra esta assimetria ao evidenciar a tensão entre os estereótipos associados à liderança, como a assertividade e o domínio, e os tradicionalmente atribuídos às mulheres, como a empatia e a sensibilidade.

Além disso, é importante salientar que, em contextos organizacionais com culturas patriarcais, muitas líderes adotam estilos mais relacionais, não apenas por preferência pessoal, mas também como estratégia de sobrevivência em um ambiente que penaliza a manifestação de autoridade feminina (Appelbaum et al., 2003). Nesse sentido, a abordagem comportamental mostra-se insuficiente para explicar as barreiras enfrentadas pelas mulheres em posições de liderança, na medida em que não integra a análise das estruturas de poder e género.

Assim, apesar da contribuição da *"Teoria Comportamental"* para uma melhor compreensão da liderança enquanto prática, o seu carácter prescritivo e a ausência de interseccionalidade analítica limitam a sua capacidade de explicar os desafios enfrentados pelas mulheres em contextos organizacionais. Como Northouse (2018) indica, a liderança

eficaz não se restringe a comportamentos genéricos, deve ser compreendida no contexto social e cultural em que é exercida. Esta perspetiva é particularmente relevante para a análise da liderança feminina, cuja legitimidade continua a ser condicionada por estereótipos persistentes e estruturas organizacionais pouco inclusivas.

1.3.3. Teoria Situacional ou Contigencial

A *"Teoria Situacional",* também designada *"Teoria Contingencial"*, representou um avanço significativo nos estudos sobre liderança, ao afirmar que não existe um único estilo eficaz para todas as situações. Em oposição às teorias dos traços e às teorias comportamentais, estas abordagens introduziram o conceito de adequação contextual, defendendo que a eficácia da liderança depende da interação entre o estilo do líder e as características do ambiente em que atua (Fiedler, 1967; Northouse, 2018).

O modelo de contingência de Fiedler foi um dos primeiros a sistematizar esta relação. Neste modelo, os líderes são classificados como orientados para a tarefa ou para as relações, e o grau de controlo situacional é avaliado com base em três variáveis: a relação líder-membro, a estrutura da tarefa e o poder do cargo. Os resultados indicavam que, em contextos muito favoráveis ou muito desfavoráveis, os líderes orientados para a tarefa obtinham melhores desempenhos, ao passo que, em contextos moderados, os estilos relacionais eram mais eficazes.

Inspirados por esta abordagem, Hersey e Blanchard (1969) desenvolveram o modelo situacional, propondo que o estilo de liderança deve adaptar-se ao nível de maturidade (competência e compromisso) dos colaboradores. Segundo estes autores, o líder eficaz é aquele que está apto a ajustar a sua conduta, adotando uma postura mais diretiva ou mais de apoio, consoante as necessidades e motivações da equipa (Hersey et al., 2008; Yukl, 2013).

Não obstante o valor explicativo destas teorias, têm sido levantadas várias críticas, sobretudo no que se refere à liderança feminina. Embora reconheçam a importância do contexto, assumem implicitamente que os líderes têm liberdade para ajustar o seu estilo de liderança consoante a situação, ignorando o facto de as mulheres enfrentarem constrangimentos estruturais e percecionais que limitam essa flexibilidade (Eagly & Carli, 2007; Eagly & Karau, 2002). Deste modo, o desempenho de uma líder não é

avaliado apenas pela sua adequação funcional ao contexto, mas também pela sua congruência com as expectativas de género.

Este fenómeno manifesta-se, por exemplo, quando as mulheres adotam um estilo diretivo em contextos que exigem autoridade e são percecionadas como "frias" ou "mandonas", ao passo que, em situações equivalentes, os homens são vistos como “firmes” e “competentes”. Em contrapartida, quando manifestam empatia e apoio, comportamentos que lhes são frequentemente exigidos , essas mulheres raramente são recompensadas, sendo consideradas meramente como estando a "cumprir o seu papel" (Eagly & Carli, 2007). Esta assimetria ilustra o conceito de "dupla penalização", ao demonstrar como os julgamentos sobre a liderança feminina são influenciados por estereótipos persistentes.

Além disso, estudos demonstram que os códigos culturais de muitas organizações permanecem ancorados em padrões de comportamento masculinos, limitando a capacidade de ação flexível das líderes do sexo feminino (Appelbaum et al., 2003; Northouse, 2018). Deste modo, mesmo quando procuram ajustar o seu estilo ao contexto, os seus comportamentos são interpretados através de filtros culturais que condicionam a perceção da sua autoridade.

Embora as teorias situacionais e contingenciais tenham introduzido uma perspetiva mais dinâmica e contextual sobre a liderança, continuam a desconsiderar fatores sociais estruturais, como o género, a etnia e a classe, que moldam a aceitação e a legitimidade dos comportamentos de liderança. Northouse (2018) salienta que o modelo situacional pressupõe um líder neutro. Na prática, porém, os líderes atuam em estruturas sociais complexas que influenciam a perceção da sua autoridade.

1.3.4. Teoria Transformacional e Transacional

A distinção entre liderança transformacional e transacional constitui uma das evoluções mais influentes no estudo contemporâneo da liderança, ao introduzir uma dimensão motivacional e simbólica ausente nas teorias anteriores. Desenvolvidas sobretudo nas décadas de 1970 e 1980, estas abordagens ampliaram a análise da liderança ao reconhecerem o seu carácter relacional e inspirador (Bass, 1985; Northouse, 2018).

A liderança transacional baseia-se num modelo de trocas entre líderes e liderados, no qual os líderes estabelecem objetivos e recompensas proporcionais à sua consecução. Este

estilo baseia-se na autoridade formal, no controlo e na recompensa contingente. Segundo Northouse (2018), a liderança transacional foca-se no desempenho das tarefas e no cumprimento dos contratos organizacionais. Esta abordagem foca-se, portanto, na eficiência e na manutenção da ordem existente.

Em contraste, a liderança transformacional estabelece uma relação mais profunda entre líderes e liderados, baseada na influência idealizada, na motivação inspiradora, no estímulo intelectual e na consideração individualizada (Bass & Avolio, 1994). Nesta perspetiva, o líder é visto como um agente de mudança cultural, capaz de mobilizar as equipas para ir além dos seus interesses individuais. Segundo Bass e Riggio (2006, p.54), *"líderes transformacionais aumentam a motivação intrínseca dos seguidores ".*

Vários estudos demonstram que, em média, as mulheres tendem a adotar estilos de liderança mais transformacionais do que os homens, sobretudo nas dimensões de consideração individualizada e de inspiração motivacional (Eagly et al., 2003; Eagly & Carli, 2007). Esta tendência pode estar associada a competências socialmente valorizadas, como a empatia, a escuta ativa e a colaboração, ou à necessidade estratégica de reforçar a legitimidade num contexto que frequentemente questiona a autoridade das mulheres.

No entanto, esta aparente compatibilidade pode ocultar implicações simbólicas. Kark et al. (2012) argumentam que as mulheres são valorizadas como "boas líderes" quando atuam de forma transformacional, mas dentro de limites estreitos. Caso demonstrem comportamentos mais diretivos, serão penalizadas. Esta lógica gera uma exigência paradoxal: ser inspiradora e carismática sem se tornar autoritária e ser empática sem aparentar fragilidade. Da mesma forma, Klenke (2003) observa que a ênfase na dimensão relacional impõe uma pressão desproporcionada sobre as líderes mulheres, que precisam demonstrar constantemente sensibilidade e apoio, mesmo em contextos que exigem decisões firmes, uma pressão que raramente é imposta aos homens.

Apesar das limitações anteriormente mencionadas, a liderança transformacional tem vindo a ser valorizada por realçar a ética, a visão de futuro e a construção coletiva, aspetos centrais nas abordagens contemporâneas que defendem uma liderança mais inclusiva e sustentável (Bass & Riggio, 2006; Eagly & Carli, 2007). Esta perspetiva contribui para o reconhecimento de competências tradicionalmente associadas ao género feminino, ao

mesmo tempo que evidencia as limitações simbólicas e sociais enfrentadas pelas mulheres no exercício da liderança.

Assim, a teoria transformacional fornece um contributo substancial para a compreensão da liderança feminina ao reconhecer competências tradicionalmente associadas ao género feminino e ao tornar explícitos os desafios simbólicos e sociais enfrentados por estas. No entanto, é imperativo adotar uma leitura crítica que considere não só o estilo de liderança adotado, mas também o contexto de género em que este é exercido, com todas as implicações associadas.

1.3.5. Teoria da Inteligência Emocional

A *"Teoria da Inteligência Emocional"* constituiu um marco relevante na compreensão das competências interpessoais e intrapessoais associadas à liderança eficaz. Esta abordagem. Inicialmente formulada por Salovey e Mayer (1990) e amplamente difundida por Goleman (1998), esta abordagem introduziu a ideia de que as emoções não só influenciam as decisões e os comportamentos, como também constituem elementos estruturantes da competência social e motivacional do líder (Goleman, 1998; Northouse, 2018).

Segundo Goleman (1998), os líderes mais eficazes são aqueles que apresentam um elevado nível de inteligência emocional. O autor destaca que a liderança não depende exclusivamente da racionalidade técnica ou da autoridade formal, mas também da capacidade de mobilizar emoções de forma construtiva. O autor propõe cinco componentes da inteligência emocional: autoconhecimento, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais. Estas componentes integram um modelo centrado na compreensão de si e dos outros, servindo de base para uma liderança eficaz.

Num contexto organizacional contemporâneo, caracterizado pela volatilidade, diversidade e interdependência, a inteligência emocional tem vindo a ser reconhecida como uma competência crítica. A gestão de conflitos, a tomada de decisões sob pressão e a construção de relações de confiança são frequentemente identificadas como fatores diferenciadores da liderança emocionalmente inteligente (Northouse, 2018).

No que diz respeito à liderança feminina, a inteligência emocional desempenha um papel particularmente relevante. Vários estudos indicam que as mulheres tendem a apresentar

níveis mais elevados de empatia, consciência emocional e sensibilidade interpessoal, elementos centrais da inteligência emocional (Eagly & Carli, 2007; Goleman, 1998). Eagly e Carli (2007, p.48) salientam que *"Os líderes bem-sucedidos geralmente têm um equilíbrio andrógino de características que inclui sociabilidade, iniciativa positiva e assertividade, habilidades sociais, inteligência, conscienciosidade, integridade, confiabilidade e a capacidade de persuadir, inspirar e motivar os outros".* Esta competência contribui para estilos de liderança mais colaborativos e participativos, em conformidade com os paradigmas organizacionais atuais.

No entanto, esta vantagem pode ser ambígua. A valorização das competências emocionais das mulheres pode reforçar estereótipos de género, ao associá-las ao cuidado e à conciliação, enquanto os homens continuam associados à racionalidade e à autoridade. Este duplo padrão pode gerar uma sobrecarga emocional e dificultar a progressão para cargos de maior responsabilidade, criando pressão para que as mulheres demonstrem simultaneamente empatia e firmeza (Klenke, 2003).

É ainda relevante salientar que a Inteligência Emocional não é inata, mas sim desenvolvível. Goleman (1998) defende que esta competência pode ser aprendida e treinada, constituindo uma ferramenta estratégica para líderes de qualquer género que pretendam atuar com eficácia em contextos complexos e promover ambientes mais humanos e inovadores.

Desta forma, a *"Teoria da Inteligência Emocional"* contribui de forma relevante para a compreensão do papel das mulheres na liderança contemporânea, oferecendo uma perspetiva que valoriza competências relacionais que, no passado, foram invisibilizadas ou subestimadas e convidando à reflexão crítica sobre os enquadramentos sociais que condicionam a forma como essas competências são percecionadas e avaliadas.

1.4. Estilos de Liderança

A compreensão dos estilos de liderança é fundamental para analisar as dinâmicas organizacionais, pois permite identificar as estratégias que os líderes utilizam para gerir equipas, tomar decisões e mobilizar recursos humanos. Consequentemente, foram propostos vários modelos com o objetivo de categorizar as práticas de liderança em função do grau de autoridade, de participação, de orientação para os resultados ou para

as pessoas, entre outros critérios (Northouse, 2018). Cada estilo tem características próprias, vantagens e limitações que variam consoante o contexto organizacional, a cultura institucional e, particularmente, os fatores de género.

No que se refere à liderança feminina, a análise dos estilos torna-se ainda mais complexa, dado que as práticas adotadas pelas mulheres líderes são frequentemente avaliadas à luz de estereótipos de género e de expetativas sociais historicamente enraizados (Eagly & Carli, 2007). Neste sentido, o presente capítulo propõe uma abordagem crítica e comparativa dos principais estilos de liderança, nomeadamente o autocrático, democrático, laissez-faire, transformacional, transacional, autêntico, carismático e estratégico, analisando as suas implicações na prática da liderança feminina e os desafios que surgem com a sua aplicação em ambientes organizacionais ainda dominados por normas predominantemente masculinas.

1.4.1. Liderança Autocrática

O estilo de liderança autocrático caracteriza-se pela centralização da autoridade no líder, que toma decisões de forma unilateral, define as tarefas e controla rigidamente os processos, sem necessariamente considerar a opinião dos subordinados (Lewin et al., 1939; Northouse, 2018). Esta abordagem baseia-se na premissa de que a obediência e o cumprimento rigoroso das ordens são essenciais para garantir a eficácia e está frequentemente associada a contextos de elevada pressão, risco ou baixa tolerância ao erro.

Historicamente, este estilo foi sobretudo valorizado em ambientes industriais e militares, nos quais a hierarquia e a disciplina são fundamentais para a coordenação e o desempenho. Conforme Weber (1964, p.328) salientou, *" No caso da autoridade legal, a obediência é devida à ordem impessoal legalmente estabelecida"*, o que reforça a lógica vertical da liderança. No entanto, a investigação contemporânea tem demonstrado que, embora a liderança autocrática possa garantir resultados imediatos, tende a criar ambientes de trabalho rígidos, desmotivadores e com pouca participação, o que dificulta a inovação e o compromisso organizacional (Bass & Bass, 2009; Northouse, 2018).

No que diz respeito à liderança feminina, este estilo enfrenta resistências acrescidas. Enquanto o comportamento autocrático nos homens é frequentemente valorizado pela sua

assertividade, no caso das mulheres, é frequentemente percecionado de forma negativa, sendo-lhes atribuídas características como frieza, inflexibilidade ou agressividade (Eagly & Carli, 2007; Rudman & Glick, 2001). Este fenómeno resulta da dissonância entre os estereótipos de género, que associam as mulheres à empatia, à cooperação e à sensibilidade, e as características autoritárias do estilo autocrático (Ellemers & Barreto, 2015).

No entanto, alguns estudos apontam que a adoção pontual de comportamentos autocráticos pode ser utilizada estrategicamente por mulheres líderes para afirmar a sua autoridade em contextos dominados por normas masculinas. Koenig et al. (2011) demonstram que os estereótipos de liderança são culturalmente associados ao género masculino, enfatizando atributos como a assertividade e o controlo, e desvalorizando características mais associadas ao género feminino. Nesse sentido, a demonstração controlada de autoridade pode funcionar como um mecanismo simbólico de legitimação hierárquica.

Contudo, a prática contínua deste estilo pode acarretar custos relacionais significativos para as mulheres. Mesmo quando demonstram competência, estas são frequentemente vistas como dominadoras ou antipáticas, perceções negativas que raramente recaem sobre os homens com comportamentos equivalentes (Eagly & Carli, 2007; Rudman & Glick, 2001). Esta assimetria evidencia que a eficácia do estilo autocrático continua condicionada por expetativas sociais e culturais que moldam a aceitação da autoridade feminina.

Embora a liderança autocrática possa ser utilizada pontualmente como estratégia de afirmação, o seu uso por mulheres continua limitado por estruturas simbólicas que penalizam a sua plena aplicação. Esta realidade evidencia a necessidade de modelos de liderança que reconheçam o género como um elemento estruturante das práticas organizacionais, de modo a evitar que a eficácia continue a ser avaliada com base em critérios masculinizados.

1.4.2. Liderança Democrática

O estilo de liderança democrática, caracterizado pela valorização da participação ativa dos membros da equipa nos processos de tomada de decisão, promove um ambiente de

escuta, diálogo e colaboração. Neste modelo, o líder desempenha o papel de facilitador, encorajando a partilha de ideias e a construção coletiva de soluções, o que tende a aumentar o compromisso, a inovação e a satisfação dos colaboradores (Northouse, 2018).

No âmbito da liderança feminina, este estilo manifesta-se de forma particularmente acentuada. Vários estudos indicam que as mulheres tendem a adotar abordagens mais participativas e relacionais, demonstrando maior sensibilidade às necessidades interpessoais, empatia e promoção do trabalho em equipa (Eagly & Carli, 2003; Klenke, 2003). Estas características refletem uma orientação comunal, frequentemente associada ao comportamento feminino, em contraste com a orientação mais agente, tradicionalmente atribuída aos homens (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Tremmel e Wahl (2023) demonstram que as líderes do sexo feminino continuam frequentemente associadas a traços cooperativos e inclusivos, o que reforça a sua propensão a estilos de liderança participativos. Esta abordagem, para além de refletir valores contemporâneos de diversidade e inclusão, está correlacionada com melhores resultados organizacionais, nomeadamente maior motivação e melhor desempenho das equipas (Northouse, 2018).

No entanto, este estilo também impõe desafios particulares às mulheres. Num contexto hierárquico tradicional, a liderança democrática pode ser interpretada como um sinal de fraqueza ou de falta de assertividade, comprometendo a autoridade dos líderes (Koenig et al., 2011; Rudman & Glick, 2001). Esta evidência sugere a persistência de estereótipos que associam a liderança eficaz a atributos tradicionalmente masculinos, como a firmeza e a autoridade, e atribuem menor valor à escuta e à colaboração.

Ainda assim, a liderança democrática pode ser considerada uma ferramenta estratégica para as mulheres que pretendam consolidar a sua posição de influência. Ao promover a inclusão, o empoderamento da equipa e a criação de alianças internas, este estilo contribui para legitimar o papel de liderança e fortalecer a coesão organizacional (Diehl & Dzubinski, 2016). Desta forma, o modelo em questão não se limita a representar uma forma eficaz de gestão, mas também a desafiar os paradigmas tradicionais de comando e controlo, fomentando práticas mais colaborativas e sensíveis à diversidade, presentes no mundo do trabalho contemporâneo.

1.4.3. Liderança Laissez-Faire (Liberal)

A liderança laissez-faire, também designada por liderança liberal ou não interventiva, caracteriza-se pela ausência deliberada de envolvimento ativo do líder, que delega amplamente a autonomia e evita intervir nos processos da equipa. Tradicionalmente associada a uma postura passiva, esta abordagem implica que o líder renuncie a definir diretrizes claras, resolver conflitos ou assumir responsabilidades diretas (Bass & Avolio, 1994). Embora, em circunstâncias particulares, se possa observar o potencial de fomentar a criatividade, esta prática tende a gerar incerteza, a reduzir a produtividade e a limitar a coesão do grupo (Northouse, 2018).

Vários estudos empíricos apontam para uma correlação negativa entre este estilo e os indicadores de desempenho e de satisfação organizacional. Skogstad et al. (2007) demonstraram que as equipas expostas a lideranças passivas apresentam níveis mais elevados de conflito e de stress. Segundo Hoch et al. (2018), a falta de liderança ativa pode causar nos colaboradores sentimentos de desorientação e aumentar os níveis de stress, sobretudo em ambientes de elevada exigência.

No que diz respeito à liderança feminina, os dados demonstram que este estilo é adotado com pouca frequência de forma predominante. As mulheres líderes tendem a privilegiar práticas mais participativas e transformacionais, centradas no desenvolvimento das pessoas, o que as distingue da postura de "*laissez-faire"* (Eagly et al., 2003). Esta inclinação é corroborada por dados mais recentes, como os apresentados por Khan et al. (2023), que analisaram 112 equipas em ambientes empresariais e verificaram que a liderança feminina está significativamente associada a estilos de liderança ativos e orientados para o desenvolvimento dos colaboradores, ao passo que a liderança de tipo *"laissez-faire"* surge como residual entre as gestoras.

Em circunstâncias de elevada pressão ou de reorganização interna, a ausência de liderança pode ter consequências particularmente nocivas, contribuindo para o aumento da rotatividade e da desmotivação. Embora o estilo liberal possa, ocasionalmente, ser confundido com uma forma de delegação de competências, é essencial distingui-lo de um estilo de liderança participativo, no qual o líder permanece presente e disponível para prestar apoio e orientação (Tremmel & Wahl, 2023).

1.4.4. Liderança Transformacional e Transacional

A distinção entre liderança transformacional e transacional, introduzida por Burns (1978) e aprofundada por Bass (1985), tornou-se um referencial central para compreender a eficácia dos estilos de liderança no contexto organizacional contemporâneo. A liderança transformacional caracteriza-se pela capacidade de inspirar os colaboradores, fomentar a inovação e promover o seu desenvolvimento individual, gerando um compromisso coletivo em torno de uma visão partilhada. Por outro lado, a liderança transacional baseia-se em trocas racionais entre líder e liderados, com monitorização do desempenho e aplicação de recompensas ou punições (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2018).

Vários estudos indicam que as mulheres tendem a adotar práticas de liderança mais transformacionais, nomeadamente no que se refere à motivação inspiradora, à atenção individualizada e à promoção do desenvolvimento das equipas (Eagly et al., 2003; Martin et al., 2010). Estas competências desafiam os estereótipos de género tradicionais e correspondem à valorização atual de estilos de liderança empáticos, colaborativos e éticos. Conforme salientam Eagly et al. (2003, p. 569), *" (...) as líderes femininas eram mais transformacionais do que os líderes masculinos e também se envolviam mais em comportamentos de recompensa contingente, que são um componente da liderança transacional"*.

Esta orientação está alinhada com as expetativas das novas gerações de trabalhadores, que privilegiam ambientes baseados na confiança, no propósito e na autenticidade (Wang et al., 2022). Em contraste, o estilo transacional, embora funcional em contextos mais burocráticos ou operacionais, está menos associado a líderes do sexo feminino, devido a normas culturais e perceções sociais que frequentemente penalizam a autoridade exercida por mulheres (Koenig et al., 2011).

De acordo com a investigação de Khan et al. (2023), as mulheres líderes que combinam comportamentos transformacionais com práticas transacionais apresentam níveis superiores de desempenho de equipa, resiliência organizacional e retenção de talentos. Os autores propõem que a combinação de inspiração e estrutura é uma fórmula de sucesso, especialmente em contextos em que a autoridade feminina ainda enfrenta resistência implícita.

Assim, a liderança feminina contemporânea parece beneficiar-se de uma abordagem integrativa, combinando o carisma e a empatia da liderança transformacional com a assertividade e a clareza proporcionadas por práticas transacionais, quando aplicadas de forma estratégica e contextualizada.

1.4.5. Liderança Autêntica

A liderança autêntica tem vindo a emergir como resposta às crescentes exigências de transparência, ética e integridade nas organizações contemporâneas. Esta abordagem baseia-se na premissa de que os líderes eficazes preservam a sua integridade, demonstrando coerência entre o que dizem e o que fazem, e estabelecendo relações genuínas com os seus seguidores (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008). Ao contrário de abordagens manipulativas ou autoritárias, os líderes autênticos promovem um ambiente de confiança e compromisso organizacional, contribuindo para a criação de espaços de trabalho mais saudáveis e sustentáveis.

Conforme Walumbwa et al. (2008), os pilares centrais da liderança autêntica são o autoconhecimento, a transparência nas relações, o processamento equilibrado de informações e a orientação para valores morais internalizados. Estes elementos promovem o fortalecimento da ligação entre o líder e os colaboradores, bem como o aumento do desempenho coletivo. Segundo Avolio e Gardner (2005), a autenticidade no exercício da liderança permite ao líder inspirar os seus seguidores a alcançar níveis superiores de desenvolvimento pessoal e profissional.

No âmbito da liderança feminina, esta abordagem é particularmente pertinente. Vários estudos indicam que as mulheres líderes tendem a adotar práticas alinhadas aos princípios da autenticidade, como a empatia, a escuta ativa e a gestão colaborativa (Eagly & Carli, 2003; Klenke, 2003). Esta afinidade resulta, em parte, das pressões sociais que as incentivam a desenvolver competências interpessoais e emocionais, de modo a legitimar a sua presença em espaços tradicionalmente ocupados por homens (Ely et al., 2011).

Contudo, a liderança autêntica enfrenta desafios quando exercida por mulheres em contextos dominados por normas patriarcais, o que dificulta sua implementação e seu sucesso. A manifestação de vulnerabilidade, empatia ou integridade moral pode ser interpretada como falta de assertividade, comprometendo a credibilidade (Ibarra et al.,

2013). Além disso, a transgressão das expectativas de género pode originar resistência, mesmo quando o desempenho é eficaz (Eagly & Karau, 2002).

Deste modo, o exercício da liderança autêntica por mulheres exige não apenas competências pessoais, mas também uma leitura estratégica das dinâmicas de poder e das normas institucionais que moldam a perceção da autoridade, sendo ambas fundamentais para o sucesso do exercício da liderança. Apesar das dificuldades identificadas, este modelo apresenta-se como uma promessa para a promoção de práticas mais éticas e humanas, desde que as organizações estejam dispostas a valorizar estilos de liderança diversos e a superar os estereótipos que ainda condicionam a equidade de género nos níveis hierárquicos superiores.

1.4.6. Liderança Carismática

A liderança carismática assenta na influência pessoal e na capacidade do líder de inspirar os seguidores através de uma presença marcante, um discurso motivador e uma visão mobilizadora. O conceito tem origem na sociologia de Max Weber, que definiu o carisma como uma qualidade extraordinária atribuída a um indivíduo percebido como dotado de poderes ou qualidades excecionais (Weber, 1964, citado em Jackson & Parry, 2018). No contexto organizacional contemporâneo, esta abordagem manifesta-se na capacidade de gerar entusiasmo e coesão em torno de objetivos comuns (Conger & Kanungo, 1998).

Segundo Antonakis et al. (2012), os líderes carismáticos recorrem a estratégias de comunicação, como metáforas, narrativas e contrastes, para mobilizar emoções e reforçar o sentido de propósito coletivo. Esta dimensão simbólica está associada a níveis elevados de motivação e de lealdade, especialmente em períodos de incerteza. Como referem Shamir et al. (1993, p.577), *" De acordo com este novo género de teoria da liderança, esses líderes transformam as necessidades, valores, preferências e aspirações dos seguidores de interesses próprios em interesses coletivos."*

Apesar da sua associação histórica a figuras masculinas, o carisma mostra-se igualmente eficaz no exercício da liderança feminina. De facto, estudos demonstram que muitas mulheres líderes mobilizam o carisma de forma autêntica, combinando empatia, escuta ativa, expressividade e uma visão transformadora, de modo a gerar impacto organizacional (Judge et al., 2009; Rudman & Phelan, 2010). Esta manifestação pode,

inclusive, funcionar como um mecanismo de superação do viés de género, reposicionando a autoridade feminina como legítima e inspiradora.

No entanto, as líderes enfrentam desafios particulares ao exercerem o seu carisma em ambientes onde predominam estereótipos de género. Muitas vezes, o comportamento carismático é valorizado nos homens, mas penalizado quando manifestado de forma assertiva pelas mulheres (Eagly & Karau, 2002). Este paradoxo impõe às líderes a necessidade de demonstrar uma "dupla competência", ou seja, a capacidade de serem simultaneamente assertivas e empáticas, a fim de evitar avaliações negativas (Ibarra et al., 2013). Esta pressão torna a progressão na carreira mais exigente para as mulheres do que para os homens.

Quando bem-sucedida, a liderança carismática feminina contribui significativamente para a mobilização de equipas, a construção de culturas organizacionais positivas e a inovação estratégica (Bedi et al., 2016). Deste modo, apesar de continuar a constituir uma forma poderosa de influência, a sua eficácia depende da existência de contextos organizacionais inclusivos, que permitam às mulheres exercer o seu carisma sem penalizações sociais.

1.4.7. Liderança Estratégica

A liderança estratégica realça a capacidade do líder de alinhar a visão organizacional às exigências do ambiente externo, mobilizando recursos, pessoas e competências para alcançar vantagens competitivas sustentáveis. Este modelo centra-se no futuro, combinando o pensamento estratégico, a orientação para os resultados e a gestão da complexidade (Boal & Hooijberg, 2000, citado em Jackson & Parry, 2018).

De acordo com Hitt et al. (2016), a liderança estratégica exige uma concentração simultânea no desempenho operacional imediato e no desenvolvimento de competências a longo prazo, envolvendo deliberações de elevado impacto e de alto grau de incerteza. Esta dualidade exige competências analíticas, visão empresarial, influência política e inteligência emocional, atributos que frequentemente caracterizam as líderes femininas que conseguem superar as barreiras de género (Eagly & Carli, 2007; Ibarra et al., 2013).

Embora a presença de mulheres em cargos estratégicos ainda seja reduzida, estas têm vindo a demonstrar competência e eficácia nessas funções. Estudos recentes sugerem que as líderes femininas tendem a adotar uma abordagem estratégica participativa, com ênfase

na inovação, na sustentabilidade e na cultura organizacional, alinhando-se às atuais exigências de integração entre o desempenho económico e a responsabilidade social (Hopkins et al., 2008).

Durante a pandemia de COVID-19, por exemplo, foi possível observar que várias líderes exibiram uma comunicação mais clara, empatia e antecipação estratégica, contribuindo para decisões eficazes e socialmente responsáveis (Amorelli & García-Sánchez, 2023). Conforme indicado por Cook e Glass (2014), apesar de muitas mulheres alcançarem posições de liderança em cenários de crise, fenómeno designado por *"glass cliff"*. É precisamente nesses contextos que o seu estilo estratégico inclusivo gera resultados superiores.

Todavia, persistem obstáculos estruturais que dificultam o acesso das mulheres a funções estratégicas, o que é inaceitável numa sociedade moderna e igualitária. A associação entre visão estratégica e masculinidade continua a influenciar muitas culturas organizacionais, resultando na subvalorização do potencial feminino neste domínio (Ely et al., 2011). Além disso, a exigência simultânea de competência, resiliência e empatia torna o percurso mais complexo para as mulheres, que sentem a necessidade de demonstrar resultados de forma contínua para legitimar a sua autoridade (Rudman & Phelan, 2010).

Apesar dos obstáculos identificados, as organizações com maior diversidade de género nos cargos superiores apresentam indicadores de inovação, reputação e sustentabilidade a longo prazo mais favoráveis (Noland et al., 2016). Estes dados reforçam a importância de políticas que promovam a equidade no acesso e valorizem a contribuição das líderes com visão estratégica.

2. Liderança e Género: A perspetiva Feminina

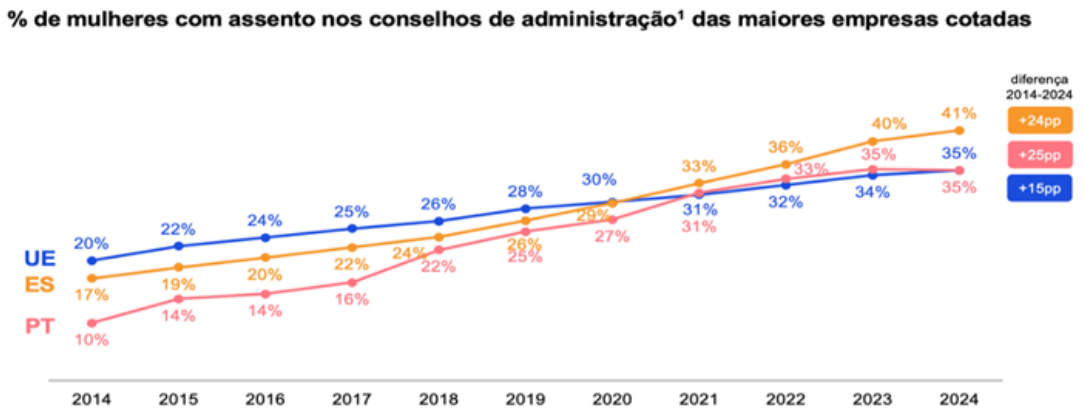
2.1. Evolução das mulheres em cargos de liderança

A evolução da presença feminina em cargos de liderança é um dos indicadores mais relevantes para avaliar o progresso da igualdade de género nas organizações contemporâneas. Apesar do aumento substancial da participação das mulheres no mercado de trabalho nas últimas décadas, esta evolução não se refletiu de forma equivalente nos níveis hierárquicos superiores (Eagly & Carli, 2007; World Economic Forum, 2025).

Os dados a nível internacional mostram que a representação das mulheres em cargos de topo continua longe da paridade. De acordo com o relatório Global Gender Gap de 2025, as mulheres ocupam cerca de 28,8% dos cargos de liderança a nível mundial, tendo havido progressos graduais e desiguais entre as diferentes regiões. A União Europeia apresenta valores ligeiramente superiores, impulsionados por políticas de quotas e legislação específica para os conselhos de administração (Instituto Europeu para a Igualdade de Género, 2025). No entanto, a sub-representação das mulheres perdura, sobretudo nos cargos executivos de maior poder de decisão.

Em Portugal, esta evolução tem sido igualmente gradual, embora mais significativa na última década. De acordo com dados da Informa D&B (2026), a percentagem de mulheres nos conselhos de administração aumentou de cerca de 10% em 2014 para 35% em 2024, evidenciando um crescimento significativo ao longo deste período.

Figura 1 . Evolução da percentagem de mulheres nos Conselhos de Administração



Fonte: Informa D&B

A Figura 1 demonstra um crescimento consistente ao longo do período analisado, com uma aceleração particularmente evidente após 2017, coincidindo com a implementação das medidas legislativas relativas à representação equilibrada de género nos órgãos de administração. Este comportamento sugere o impacto positivo dessas políticas na promoção da presença feminina em cargos de topo. Contudo, apesar da progressão registada, os valores continuam aquém da paridade, o que evidencia que o avanço estrutural, embora significativo, permanece gradual.

Para além dos conselhos de administração, é imperativo avaliar a representatividade feminina em todos os níveis hierárquicos. De acordo com os dados do universo empresarial português, as mulheres representam cerca de 42% do total de trabalhadores, mas apenas 30% dos cargos de gestão e 27% dos cargos de liderança (Informa D&B, 2026).

Figura 2. Distribuição por género no emprego, cargos de gestão e cargos de liderança

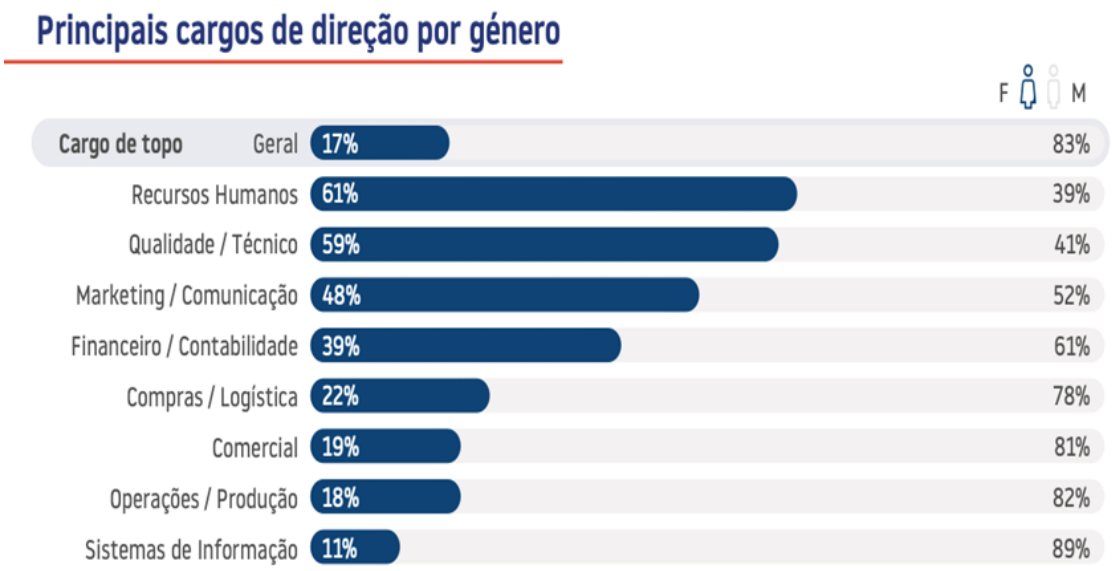
Fonte: Informa D&B

A figura 2 ilustra claramente o fenómeno de "afunilamento hierárquico", ou seja, à medida que se sobe na estrutura organizacional, a representação feminina diminui progressivamente. Este padrão vem corroborar a literatura que descreve a existência de barreiras estruturais e culturais que dificultam a progressão das mulheres para posições de maior responsabilidade (Koenig et al., 2011; Paustian-Underdahl et al., 2014).

A análise torna-se ainda mais significativa quando se observam os diferentes cargos de direção, em particular os de topo, como a direção-geral. De acordo com dados da Informa D&B (2026), apenas 17% dos cargos de direção-geral nas empresas são ocupados por

mulheres, o que evidencia a persistência de uma representação feminina reduzida nos níveis hierárquicos mais elevados.

Figura 3 . Principais cargos de direção por género



Fonte: Informa D&B

A Figura 3 mostra que a desigualdade de género é mais acentuada nos níveis mais elevados de poder organizacional, onde são tomadas as decisões estratégicas, sendo também particularmente evidente nas áreas funcionais mais técnicas, como os sistemas de informação, onde a presença feminina é significativamente reduzida. Em contrapartida, verifica-se maior representação de mulheres em áreas como recursos humanos e qualidade, o que reflete padrões de segregação ocupacional ainda presentes nas organizações. Esta realidade é consistente com dados internacionais que apontam para uma forte concentração de homens nos cargos executivos de maior influência (World Economic Forum, 2025).

É importante salientar que o aumento da representação feminina não se deve exclusivamente a mudanças espontâneas no tecido empresarial, mas também está associado à introdução de políticas públicas e regulamentações específicas. De facto, a legislação portuguesa relativa à representação equilibrada nos órgãos de administração contribuiu para acelerar o crescimento da presença feminina, sobretudo nos conselhos de administração, ainda que com um impacto mais limitado nos cargos executivos (Instituto Europeu para a Igualdade de Género, 2025).

Concluindo, a evolução das mulheres em cargos de liderança revela um progresso significativo, mas ainda insuficiente para alcançar a igualdade estrutural, sendo necessário um esforço contínuo e uma mudança sistémica para que se atinja a igualdade de género. Apesar do crescimento registado, persistem assimetrias relevantes nos níveis hierárquicos mais elevados, o que justifica a necessidade de aprofundar a análise das barreiras existentes e das estratégias que poderão promover uma transformação mais efetiva e duradoura nos capítulos subsequentes.

2.2. Diversidade de género em cargos de liderança

A diversidade de género nos cargos de liderança afirma-se como um pilar central para promover a equidade nas organizações contemporâneas. A presença equilibrada de homens e mulheres em cargos de decisão não só promove a justiça social, como também tem impacto positivo na inovação, na governação e no desempenho organizacional (Dezsö & Ross, 2012; Eagly & Carli, 2003).

As mulheres que ocupam cargos estratégicos tendem a adotar estilos de liderança colaborativos, éticos e orientados para o bem-estar coletivo. Estas características estão associadas a melhores resultados em contextos complexos e dinâmicos. As empresas que apresentam maior diversidade de género nos órgãos executivos demonstram maior sensibilidade à inclusão e melhor desempenho financeiro (Li & Chen, 2018).

Não obstante os progressos alcançados, persistem desigualdades substanciais. A designada "massa crítica", correspondente a cerca de 30% de mulheres nos órgãos de administração, ainda não foi alcançada em diversos setores. Os estudos realizados demonstram que a mera presença simbólica não leva a mudanças estruturais. É imperativa uma representação suficientemente significativa que permita uma influência efetiva (Freitas, 2018; Joecks et al., 2012).

As mulheres também experienciam o fenómeno do teto de vidro, uma barreira invisível que limita a progressão profissional, mesmo quando demonstram competência. Conforme salientado por Cook e Glass, (2014, p.91), *"As mulheres continuam sub-representadas em cargos de liderança nas organizações de trabalho, uma realidade que reflete uma variedade de barreiras que criam um efeito de glass ceiling".* Além disso, é pertinente

referir o conceito de "*glass cliff*"(Ryan & Haslam, 2005), que descreve a tendência de nomear mulheres para liderar organizações em crise, o que aumenta o risco de insucesso.

Ainda assim, a presença de mulheres nos cargos de topo tem sido associada a práticas de gestão mais inclusivas, empáticas e sustentáveis, características cada vez mais valorizadas por investidores, consumidores e colaboradores (Li & Chen, 2018; Klenke, 2017). Esta realidade reforça a necessidade de políticas organizacionais que promovam não apenas a diversidade numérica, mas também a inclusão efetiva e o desenvolvimento equitativo das carreiras.

Deste modo, a diversidade de género nos cargos de liderança não deve ser vista como uma imposição normativa, mas sim como uma estratégia inteligente e necessária para as organizações que aspiram prosperar num ambiente competitivo, ético e inovador.

2.3.Diferenças e semelhanças entre liderança feminina e masculina

As diferenças entre os estilos de liderança feminina e masculina têm sido amplamente debatidas nas ciências organizacionais. Desde os estudos de Eagly e Johnson (1990) até às investigações mais recentes, tem-se procurado compreender até que ponto as distinções atribuídas ao género refletem abordagens efetivamente distintas e relevantes para o desempenho organizacional.

De acordo com a literatura existente, as mulheres tendem a adotar estilos de liderança mais transformacionais, relacionais e participativos, ao passo que os homens manifestam, com maior frequência, estilos de liderança mais transacionais, orientados para as tarefas e baseados na autoridade formal (Eagly & Carli, 2003; Paustian-Underdahl et al., 2014). O estilo transformacional caracteriza-se pelo fomento da inspiração, do desenvolvimento de equipas e da construção de relações de confiança. Segundo Eagly (2007), as líderes distinguem-se pelo apoio individualizado que prestam e pela promoção do crescimento dos colaboradores.

Um estudo meta-analítico de Paustian-Underdahl et al. (2014) concluiu que, apesar da reduzida magnitude das diferenças, as mulheres tendem a ser consideradas ligeiramente mais eficazes, sobretudo em contextos que valorizam as competências emocionais, a comunicação e a cooperação. Os autores sustentam que *"as mulheres foram classificadas*

como significativamente mais eficazes enquanto gestoras intermédias e líderes seniores" (p. 1138).

Por outro lado, os líderes do sexo masculino continuam a ser frequentemente associados a estilos de liderança diretivos e hierárquicos, com foco na performance e no cumprimento de objetivos (Northouse, 2018). Esta associação está alinhada com os estereótipos tradicionais que associam os homens à assertividade e à racionalidade e as mulheres à empatia e à sensibilidade (Eagly & Wood, 2012). No entanto, é importante salientar que estas perceções refletem mais as expectativas sociais do que os comportamentos reais.

É importante salientar que as semelhanças entre os géneros frequentemente assumem maior relevância do que as diferenças. Vários estudos demonstram que, quando ocupam cargos com responsabilidades equivalentes, homens e mulheres tendem a adotar estilos de liderança semelhantes (Prime et al., 2009; Vecchio, 2002). Eagly e Chin (2010) reforçam que as diferenças observadas estão mais associadas ao contexto organizacional e aos constrangimentos estruturais do que ao género biológico.

Além disso, a liderança é um fenómeno dinâmico e adaptativo. Muitas mulheres adaptam o seu estilo de vida para se conformarem com as normas institucionais, o que pode atenuar as desigualdades de género (Koenig et al., 2011). Deste modo, o género influencia sobretudo a forma como a liderança é percecionada, mais do que a forma como é efetivamente exercida.

Por isso, para entender as diferenças e semelhanças entre a liderança das mulheres e a dos homens, temos de deixar de ver as coisas de forma simples e direta. Como salientou Northouse (2018), é mais produtivo analisar como os contextos moldam os comportamentos de liderança do que atribuir traços fixos com base no género. Uma abordagem interseccional e sensível à diversidade permite construir modelos de liderança mais inclusivos e representativos da pluralidade de estilos e percursos.

2.4.Competências associadas à liderança feminina

A investigação científica das últimas décadas tem procurado identificar as competências que caracterizam a liderança feminina, não com o intuito de essencializar o género, mas sim de compreender os contributos específicos que as mulheres trazem aos contextos

organizacionais. A liderança feminina é frequentemente associada a competências socioemocionais que privilegiam a cooperação, a empatia e o desenvolvimento interpessoal (Eagly & Carli, 2003; Northouse, 2018).

Entre as competências mais mencionadas, destaca-se a **inteligência emocional**, entendida como a capacidade de reconhecer, regular e utilizar as emoções de forma eficaz nas interações com os outros. Os estudos demonstram que, em média, as mulheres apresentam níveis superiores de empatia e consciência social, o que evidencia eficácia em ambientes colaborativos e de elevada complexidade humana (Eagly, 2007; Paustian-Underdahl et al., 2014).

A **comunicação inclusiva** surge como uma competência predominante, com os líderes a adotarem uma postura de escuta ativa e a envolverem as equipas nos processos de decisão, promovendo o fortalecimento do sentimento de pertença e da coesão organizacional (Ely et al., 2011). Este estilo participativo contribui para a criação de ambientes inovadores, nos quais a contribuição coletiva é fundamental.

A **resiliência** surge como uma competência central. Devido às barreiras estruturais e culturais que ainda condicionam o acesso das mulheres a cargos superiores, aquelas que os alcançam evidenciam, com frequência, elevada capacidade de adaptação e superação (Cook & Glass, 2014). Conforme assinalado por Eagly (2007), a própria trajetória até à liderança exige um esforço adicional para navegar por ambientes dominados por normas masculinas, o que fortalece a resiliência organizacional.

Além disso, estudos recentes têm demonstrado que as líderes femininas tendem a exibir maior sensibilidade ética e responsabilidade social, evidenciadas por uma atenção particular às questões de sustentabilidade, transparência e bem-estar coletivo (Post & Byron, 2015). Esta orientação a longo prazo promove a adoção de práticas de liderança mais responsáveis e sustentáveis.

Também se observa, sobretudo no sexo feminino, a adoção de práticas de liderança servidora, centradas no desenvolvimento dos colaboradores e na promoção do bem-estar organizacional, cuja correlação com níveis superiores de satisfação e desempenho é manifesta (Eagly & Chin, 2010; Northouse, 2018).

Embora estas competências não sejam exclusivas do sexo feminino, a sua maior prevalência entre líderes do sexo feminino constitui um contributo valioso para modelos de liderança mais humanos e colaborativos. No entanto, o reconhecimento destas competências enfrenta resistências culturais que, com frequência, as desvalorizam quando manifestadas por mulheres em posições de poder (Koenig et al., 2011).

2.5. A gestão com enfoque feminino: abordagem e impactos organizacionais

A crescente presença de mulheres em posições de liderança tem despertado o interesse académico pela análise da perspetiva feminina na gestão e do seu impacto nas organizações contemporâneas. Esta abordagem, associada a práticas mais colaborativas, éticas e orientadas para o bem-estar coletivo, representa uma mudança de paradigma em relação aos modelos tradicionais, historicamente centrados no comando e na lógica competitiva (Eagly & Carli, 2003; Northouse, 2018).

A abordagem feminina valoriza a inclusão, o cuidado com as relações humanas e a tomada de decisão participativa, fomentando ambientes de trabalho mais saudáveis, inovadores e resilientes. Conforme referido por Paustian-Underdahl et al. (2014), esta orientação não se limita a características individuais, refletindo uma perspetiva estratégica que integra a empatia, a justiça e a escuta ativa, competências cada vez mais valorizadas em contextos organizacionais complexos e incertos.

Os estudos realizados demonstram que a liderança exercida por mulheres está positivamente associada ao desempenho sustentável das organizações, nomeadamente em contextos de crise ou de mudança. Esta lógica contrasta com uma visão centrada exclusivamente no retorno imediato, sugerindo que a liderança feminina contribui para uma governação mais equilibrada e responsável (Post & Byron, 2015).

Além disso, a liderança feminina tende a promover culturas organizacionais mais diversas e justas, incentivando práticas de inclusão que beneficiam todos os colaboradores. Ely et al. (2011) salientam que as líderes frequentemente contestam normas discriminatórias e promovem estruturas mais horizontais e colaborativas, o que tem impacto positivo na criatividade e na retenção de talentos.

É importante salientar que estes impactos não decorrem apenas da presença simbólica de mulheres em cargos de topo, mas também da possibilidade de exercerem os seus próprios estilos e competências distintivas. Conforme observado por Eagly (2007), a mera inclusão não garante mudanças substanciais se as líderes forem pressionadas a conformar-se a modelos masculinos dominantes.

A literatura recente reforça a associação entre uma liderança com perspetiva feminina e melhores práticas de ética organizacional, de responsabilidade social e de sustentabilidade. As empresas com maior diversidade de género nos órgãos de direção tendem a implementar políticas mais rigorosas neste domínio, o que lhes confere uma reputação institucional mais sólida e maior atratividade para os investidores (Byron & Post, 2016).

Nesse sentido, a presença de mulheres na administração não se limita a uma questão de equidade, mas também a uma estratégia de competitividade organizacional. A capacidade das líderes femininas de conciliarem resultados com responsabilidade, inovação com empatia e lucro com propósito, surge como um elemento diferenciador nas organizações do século XXI.

3. Barreiras à Ascensão das Mulheres à Liderança

3.1. Glass Ceiling

O conceito de "*glass ceiling*" refere-se a barreiras invisíveis, mas estruturais e persistentes, que dificultam a ascensão das mulheres aos cargos mais elevados, mesmo quando apresentam qualificações e desempenhos equivalentes aos dos homens (Eagly & Carli, 2007). Estas barreiras não se manifestam de forma explícita, mas sim de modo subtil, por meio de normas culturais, práticas organizacionais e vieses inconscientes que limitam o acesso das mulheres a posições de poder e de decisão.

Apesar da disseminação generalizada do discurso meritocrático, as mulheres continuam a enfrentar obstáculos de natureza sistémica. Ryan e Haslam (2005) identificaram o fenómeno designado "*glass cliff*", segundo o qual as mulheres são mais frequentemente promovidas em contextos de crise, assumindo funções com elevado risco de insucesso. Este padrão sugere que a ascensão das mulheres não só é mais difícil, como também ocorre em condições mais adversas, perpetuando estereótipos de fragilidade.

Estudos recentes demonstram que o "*glass ceiling*" manifesta-se em todos os níveis hierárquicos, sustentado por crenças que associam a liderança a atributos tradicionalmente masculinos, como a assertividade e a racionalidade, desvalorizando competências femininas como a empatia e a colaboração (Koenig et al., 2011; Paustian-Underdahl et al., 2014). Esta realidade reflete uma cultura organizacional que privilegia as redes informais masculinas, limitando o acesso das mulheres a oportunidades estratégicas de desenvolvimento.

Segundo Cook e Glass (2014, p.93), "*as mulheres são vistas como melhores gestoras em empresas com fraco desempenho, porque são consideradas mais competentes nas relações interpessoais e mais capazes de assumir a responsabilidade pelo fracasso* ". No entanto, este desempenho tem-se revelado insuficiente para modificar estruturas profundamente enraizadas.

É importante salientar que o *"glass ceiling"* não opera de forma isolada, mas sim em articulação com outros fatores, tais como a etnia, a classe social, a idade ou a orientação

sexual, o que configura a interseccionalidade (Crenshaw, 1989). Esta interação acentua as barreiras enfrentadas pelas mulheres de grupos sub-representados.

Apesar dos progressos legislativos e institucionais no que diz respeito à igualdade de género, a superação do *"glass ceiling"* requer alterações culturais significativas, uma revisão das práticas de gestão e um compromisso efetivo por parte dos líderes com políticas de diversidade. Conforme assinalado por Ibarra et al. (2013), a transformação estrutural apenas ocorrerá quando as organizações valorizarem estilos plurais e diversos de exercício do poder, ultrapassando os modelos predominantemente masculinos.

3.2. Glass Cliff

O conceito de "*glass cliff*" foi introduzido por Ryan e Haslam (2005) para descrever a tendência a nomear mulheres para cargos de liderança em momentos de crise ou de instabilidade organizacional. Esta prática coloca as mulheres em funções profissionais de elevado risco, nas quais a probabilidade de insucesso é maior, o que reforça os estereótipos de ineficácia associados ao género feminino e pode justificar futuras exclusões. Segundo Ryan e Haslam (2005, p.81), *"Embora as mulheres estejam agora a alcançar cargos de maior destaque, é mais provável que se vejam numa "glass cliff" do que os homens, ou seja, que os seus cargos sejam arriscados ou precários".*

Em oposição ao conceito de *"glass ceiling",* que representa uma barreira impenetrável, o "*glass cliff*" surge quando a progressão parece estar a ser superada, mas em circunstâncias desfavoráveis. Esta lógica instrumentaliza a liderança feminina, considerando-a um recurso simbólico para enfrentar riscos em vez de reconhecer as suas competências (Bruckmüller & Branscombe, 2010).

Morgenroth et al. (2015) demonstram que a perceção da legitimidade das mulheres no exercício de cargos de liderança continua condicionada ao contexto de crise, sendo habitual a sua substituição por líderes masculinos quando a organização se estabiliza. Esta rotatividade prejudica a carreira das mulheres e perpetua a ideia de que a sua liderança se limita a contextos temporários.

Estudos interseccionais evidenciam que este fenómeno não afeta todas as mulheres de forma homogénea. As mulheres negras, por exemplo, enfrentam uma dupla penalização: têm maior probabilidade de ascender em contextos críticos, mas recebem menos apoio

para se manterem nos cargos (Cook & Glass, 2014; Rosette & Livingston, 2012). Tal reforça as desigualdades estruturais e precariza as oportunidades de liderança.

Outro efeito relevante do "*glass cliff*"é o impacto psicológico. A exposição contínua a cargos instáveis pode afetar a autoconfiança e dar origem à chamada "síndrome do impostor" (Clance & Imes, 1978, citados em Bravata et al., 2020), desencorajando futuras candidaturas e perpetuando a ideia de inadequação.

Deste modo, o "*glass cliff*" deve ser compreendido não apenas como resultado de vieses inconscientes, mas também como um mecanismo sistémico que perpetua as desigualdades de género. A sua superação exige não só um aumento da presença feminina em cargos de liderança, como também a garantia de que essas nomeações ocorram em contextos estáveis, com recursos, apoio institucional e condições que permitam exercer a liderança de forma sustentável.

3.3.Efeito Queen Bee

O "*efeito queen bee*" refere-se ao comportamento de algumas mulheres em posições de liderança que, em vez de apoiar outras mulheres, adotam atitudes de distanciamento ou hostilidade, sobretudo perante colegas no início da carreira. O termo foi cunhado por Staines et al. (1974) para designar a "abelha-rainha" que, ao alcançar um lugar de poder num contexto dominado por homens, passa a adotar práticas discriminatórias em vez de as contestar.

Esta conduta é frequentemente interpretada como uma estratégia de sobrevivência em ambientes organizacionais marcados pelo sexismo e pela escassez de oportunidades para as mulheres. De acordo com Derks et al. (2016), em determinados contextos, algumas líderes reforçam estereótipos de género e adotam comportamentos tradicionalmente associados ao sexo masculino, como a assertividade e a competitividade, o que evidencia maior conformidade com o modelo masculino tradicional. Esta "masculinização" simbólica funciona como um mecanismo de legitimação que, no entanto, perpetua as desigualdades estruturais.

No entanto, é importante salientar que o "*efeito queen bee*" não é um traço inato ou universal das líderes femininas, mas sim uma resposta contextual. Conforme demonstrado por Derks et al. (2016), este fenómeno é mais prevalente em culturas organizacionais

fortemente masculinizadas, nas quais o sucesso das mulheres é visto como excecional e a competição entre elas é mais intensa.

O impacto deste fenómeno não se limita às relações interpessoais: as jovens que experienciam hostilidade por parte de líderes femininas podem sentir-se excluídas e desmotivadas, o que reduz o seu envolvimento e a intenção de progredir na carreira (Faniko et al., 2017). A médio prazo, o "*efeito queen bee*" contribui para a perpetuação da sub-representação de mulheres nos cargos de topo.

Por outro lado, Ellemers et al. (2004) salientam que uma ênfase excessiva neste fenómeno pode reforçar os estigmas associados à liderança feminina, responsabilizando individualmente as mulheres e desviando a atenção das barreiras estruturais e culturais que originam tais comportamentos.

Deste modo, o "*efeito queen bee*" não deve ser compreendido como uma rivalidade natural entre mulheres. Trata-se de um indicador de culturas organizacionais desiguais. A superação deste fenómeno requer a transformação dessas culturas, de modo a criar ambientes inclusivos em que a ascensão de uma mulher não seja vista como uma exceção, mas sim como parte de uma trajetória coletiva de equidade.

3.4. Estereótipos de género e discriminação

Os estereótipos de género constituem uma das barreiras mais persistentes à ascensão das mulheres aos cargos de liderança. Ao longo da história, a liderança esteve sobretudo associada a atributos tradicionalmente masculinos, como a assertividade, a racionalidade e a competitividade. Em contrapartida, às mulheres foram tradicionalmente atribuídas características como o cuidado, a empatia e a cooperação (Eagly & Karau, 2002). Esta dicotomia está na base da teoria da congruência de papéis, segundo a qual as mulheres enfrentam preconceito quando aspiram a posições de liderança, pois o papel feminino é considerado incongruente com as exigências do papel de líder.

Esta incongruência gera um dilema designado *"double bind"*: se adotarem comportamentos de autoridade, as mulheres serão avaliadas negativamente por violarem as normas de género; se adotarem estilos colaborativos, serão vistas como menos competentes para cargos de poder (Koenig et al., 2011). Segundo os autores supracitados,

a perceção de que o "bom líder" corresponde ao modelo masculino persiste, perpetuando julgamentos enviesados.

Embora estudos recentes indiquem que as mulheres líderes são frequentemente avaliadas como mais eficazes (Paustian-Underdahl et al., 2014), estas continuam a enfrentar resistências, sobretudo em setores tradicionalmente dominados por homens, como a indústria ou a política. A discriminação manifesta-se também de forma indireta, por exemplo, por meio da exclusão de redes informais de poder ou da atribuição reduzida de projetos estratégicos (Fitzsimmons & Callan, 2020).

Adicionalmente, a interseccionalidade amplia as barreiras existentes. Como Crenshaw (1991) referiu, os estereótipos de género interagem com outros marcadores sociais, como a etnia, a classe ou a idade, agravando a discriminação. As mulheres negras, por exemplo, enfrentam simultaneamente preconceitos de género e raciais, o que limita ainda mais o seu acesso a cargos de topo (Hoobler et al., 2018).

Logo, a discriminação baseada em estereótipos de género não é um desafio individual. Constitui uma barreira estrutural que perpetua as desigualdades organizacionais. A sua superação exige políticas consistentes de promoção da diversidade, programas de mentoria e ações de formação que visem a desconstrução de preconceitos inconscientes, de modo a criar ambientes mais equitativos e inclusivos.

3.5. Conciliação Trabalho-Família

A conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares é um dos principais obstáculos à ascensão das mulheres a cargos de liderança. Embora o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional constitua um desafio para ambos os géneros, os estudos demonstram que as mulheres continuam a assumir, de forma desproporcional, as tarefas domésticas e os cuidados familiares. Tal as leva a suportar um "duplo fardo", o que limita o tempo e a energia que podem dedicar a carreiras mais exigentes (Bianchi & Milkie, 2010; Craig & Churchill, 2021).

A ausência de medidas organizacionais eficazes, tais como horários flexíveis, trabalho remoto e licenças parentais equitativas, contribui para a perpetuação destas desigualdades (Kossek, Baltes, et al., 2011). Quando implementadas, estas políticas não só promovem

o bem-estar das colaboradoras, como também contribuem para a retenção de talentos e para um desempenho organizacional mais sustentável (Allen et al., 2013).

No entanto, a cultura organizacional tende a menosprezar a aplicação destas práticas, associando-as à falta de compromisso profissional. Este fenómeno, denominado "estigma da flexibilidade", afeta sobretudo as mulheres, dado que persiste a perceção de que são as principais responsáveis pelos cuidados familiares (Breaugh & Frye, 2008). Deste modo, mesmo quando formalmente existentes, tais políticas podem traduzir-se em penalizações invisíveis na progressão na carreira.

Segundo Chung e Van Der Horst (2018), a superação deste obstáculo exige uma mudança cultural profunda, na qual homens e mulheres usufruam igualmente das medidas de conciliação, normalizando o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e eliminando o estigma associado. Iniciativas que promovam a corresponsabilidade parental e valorizem o tempo pessoal são, por conseguinte, fundamentais para reduzir as desigualdades de género na liderança.

Conforme sintetizado por Allen et al. (2013, p.345), "*essas práticas tornaram-se comuns nas organizações e fazem frequentemente parte de uma estratégia central para atrair, motivar e reter talentos-chave*".

3.5.1. Fatores de conflito trabalho-família

O conflito entre a vida profissional e a vida familiar manifesta-se quando as exigências de um domínio dificultam o cumprimento das responsabilidades no outro. Greenhaus e Beutell (1985) identificaram três dimensões principais deste conflito: a primeira, de natureza temporal, em que o trabalho limita o tempo disponível para a família; a segunda, de natureza tensional, em que o stress laboral reduz a qualidade do envolvimento familiar; e a terceira, de natureza comportamental, em que os padrões exigidos no contexto profissional não estão alinhados com os do ambiente doméstico.

Embora este conflito afete ambos os géneros, as mulheres em cargos de liderança tendem a experienciar níveis mais elevados do mesmo, não só devido à maior carga de responsabilidades domésticas, mas também devido às expetativas sociais que associam o género feminino ao cuidado (Craig & Churchill, 2021; Shockley et al., 2017). A

sobreposição de papéis pode gerar sentimentos de culpa e ansiedade, reduzir a satisfação profissional e pessoal e comprometer a motivação e o desempenho (Allen et al., 2013).

Os fatores organizacionais também exercem influência direta sobre este conflito. Segundo Breaugh e Frye (2008), a sobrecarga é intensificada por jornadas de trabalho extensas, por uma cultura de disponibilidade permanente e pela ausência de políticas de flexibilidade laboral. Por outro lado, medidas como o teletrabalho, horários flexíveis e licenças parentais equitativas reduzem as tensões, desde que não estejam associadas ao estigma de menor comprometimento (Chung & Van Der Horst, 2018).

Além disso, os períodos de transição familiar, como a chegada de filhos ou o cuidado de familiares dependentes, tendem a aumentar a pressão sobre as mulheres. Na ausência de apoio organizacional e de corresponsabilidade masculina, estes momentos podem levar as mulheres a recusar promoções ou até a abandonar carreiras promissoras (Kossek, Baltes, et al., 2011).

Assim, os fatores de conflito entre a vida profissional e a vida familiar não decorrem apenas de opções individuais, mas também das estruturas sociais e organizacionais que definem o papel da mulher. É imperativo criar condições institucionais que minimizem essas barreiras, permitindo que o talento feminino se expresse plenamente em posições de liderança.

3.5.2. Impacto do conflito trabalho-família na progressão profissional

A dissonância entre as esferas profissional e pessoal tem impacto direto na progressão das mulheres, limitando o acesso delas a cargos de chefia e posições estratégicas. A sobrecarga resultante da tentativa de conciliar exigências profissionais e familiares conduz, frequentemente, à diminuição do empenho, da produtividade e das aspirações de carreira (Kossek, Pichler, et al., 2011). Como resultado, muitas mulheres optam por carreiras menos exigentes ou de menor visibilidade, a fim de alcançar um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (Allen et al., 2013).

No entanto, este impacto não resulta apenas de decisões individuais, mas também de perceções organizacionais enviesadas. As medidas de flexibilidade, como o teletrabalho ou os horários flexíveis, quando adotadas por mulheres, são frequentemente interpretadas

como um sinal de menor compromisso, o que leva à redução das oportunidades de promoção (Chung & Van Der Horst, 2018). Este fenómeno cria uma penalização invisível que transforma o esforço de conciliação num obstáculo à progressão (Breaugh & Frye, 2008).

A avaliação do desempenho reflete igualmente esta tendência. As mulheres com maiores responsabilidades familiares são frequentemente superadas em relação aos seus colegas do sexo masculino, mesmo quando apresentam resultados equivalentes (Craig & Churchill, 2021). Esta perceção sustenta o estereótipo do "trabalhador ideal" como alguém totalmente disponível e sem quaisquer obrigações familiares, o que penaliza desproporcionalmente o género feminino (Williams et al., 2013).

Além disso, a dificuldade em conciliar responsabilidades pode contribuir para o abandono de carreiras promissoras e para a recusa de promoções, resultando em interrupções na vida profissional que comprometem a competitividade em futuros processos de liderança (Kossek, Pichler, et al., 2011).

Deste modo, o impacto do conflito entre a vida profissional e a vida familiar na progressão profissional não decorre apenas de escolhas individuais, mas também de estruturas organizacionais e culturais que perpetuam as desigualdades de género, tornando-se, por conseguinte, um desafio para a promoção da igualdade. A mitigação deste problema exige políticas que promovam a diversidade e estabeleçam mecanismos de apoio eficazes, de modo a permitir que as mulheres progridam nas suas carreiras sem comprometer o equilíbrio pessoal.

3.6. Barreiras organizacionais e culturais

As barreiras organizacionais e culturais constituem obstáculos estruturais persistentes à ascensão das mulheres a cargos de liderança. Ao contrário das barreiras individuais, estas estão enraizadas em normas institucionais, práticas de gestão e representações simbólicas que perpetuam as desigualdades de género no ambiente empresarial (Fitzsimmons et al., 2014).

Uma das manifestações mais evidentes destas barreiras ocorre nos processos de recrutamento e promoção, frequentemente afetados por vieses implícitos. Mesmo com qualificações equivalentes, as mulheres são alvo de uma avaliação mais crítica e têm

menos probabilidades de alcançar cargos de elevada responsabilidade, devido ao chamado "modelo de liderança prototípica", que privilegia características tradicionalmente associadas ao género masculino, como a assertividade, a competitividade e a disponibilidade total (Koenig et al., 2011).

Num contexto sociocultural, a naturalização dos papéis de género reforça a expectativa de que as mulheres privilegiem a família em detrimento da carreira, o que contribui para a perceção de um menor compromisso organizacional (Rudman & Phelan, 2010). Esta visão restringe o acesso a projetos estratégicos, redes de influência e oportunidades de desenvolvimento, elementos fundamentais para a progressão profissional.

A escassez de modelos femininos em cargos de topo agrava o problema, criando um ciclo de exclusão que reduz as aspirações das profissionais mais jovens e mantém a associação simbólica entre liderança e masculinidade (Fitzsimmons et al., 2014). Este contexto propicia o fenómeno do tokenismo, que submete as poucas mulheres que alcançam posições de liderança a um escrutínio mais rigoroso e a pressões adicionais, dificultando a plena aplicação da sua autoridade (Kanter, 1977).

As barreiras organizacionais e culturais também se refletem nas políticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar. Embora se assista a uma maior implementação destas medidas, estas continuam, muitas vezes, associadas ao estigma da falta de compromisso, o que, paradoxalmente, pode reforçar a marginalização das mulheres que delas usufruem (Williams et al., 2013).

A superação destas barreiras exige medidas que vão para além da mera aplicação de programas pontuais de diversidade. É imprescindível implementar alterações estruturais com base em políticas de igualdade efetivas, critérios de promoção transparentes e formação contínua de líderes para uma gestão inclusiva. Shore et al. (2018) sustentam que apenas culturas organizacionais que promovam efetivamente a inclusão podem assegurar condições equitativas de acesso e exercício da liderança por parte das mulheres.

4. Vantagens da Liderança Feminina nas Organizações

4.1. Contributos para a cultura organizacional

A presença de mulheres em cargos de liderança tem sido consistentemente associada à melhoria da cultura organizacional, nomeadamente através da criação de ambientes mais colaborativos, inclusivos e inovadores, aspetos cada vez mais valorizados nas organizações contemporâneas (Post & Byron, 2015).

A valorização da diversidade e da participação coletiva é um dos contributos centrais da liderança feminina. As mulheres líderes tendem a adotar estilos de gestão mais participativos e menos hierárquicos, criando um ambiente de confiança e cooperação nas equipas (Eagly & Carli, 2003). Esta abordagem está alinhada com os modelos de liderança transformacional e inclusiva, que colocam o envolvimento dos colaboradores no centro do desempenho organizacional sustentável (Fitzsimmons et al., 2014).

Outro impacto relevante é o fortalecimento de uma cultura ética e responsável. Os estudos realizados demonstram que os líderes atribuem importância significativa à responsabilidade social, à transparência e à justiça nas decisões. Esta prática não só reforça a reputação institucional, como também consolida uma cultura organizacional baseada na integridade (Glass & Cook, 2018).

Para além disso, a liderança exercida por mulheres promove uma maior sensibilidade relacional e comunicacional, caracterizada pela empatia e pela escuta ativa. Estes elementos contribuem para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e coesos (Eagly & Carli, 2003; Fitzsimmons et al., 2014). Estes fatores estão associados à diminuição da rotatividade e ao aumento do comprometimento dos colaboradores, aspetos críticos para a competitividade organizacional.

Ao valorizarem a diversidade de perspetivas e incentivarem a experimentação, as líderes mulheres fomentam a criatividade e a capacidade adaptativa das equipas, impulsionando culturas organizacionais orientadas para a inovação e a aprendizagem contínua (Noland et al., 2016).

4.2. Impactos na performance, inovação e tomada de decisão

A presença de mulheres em cargos de liderança tem tido efeitos concretos e positivos no desempenho organizacional, na inovação e na qualidade da tomada de decisão, ultrapassando o mero simbolismo da representatividade (Post & Byron, 2015).

Metanálises demonstram que as organizações com maior diversidade de género nos cargos de chefia apresentam melhores resultados financeiros e maior capacidade de adaptação a contextos voláteis, beneficiando de estilos de liderança mais colaborativos e inclusivos, que aumentam o envolvimento e o comprometimento das equipas (Eagly & Carli, 2003; Hoobler et al., 2018).

No domínio da inovação, as equipas de liderança diversificadas tendem a gerar ideias criativas e a explorar novas oportunidades de mercado. A diversidade de pontos de vista proporcionada pelas mulheres líderes estimula a criação de ambientes favoráveis à experimentação e ao risco calculado, reforçando a aprendizagem organizacional contínua (Dezsö & Ross, 2012; Noland et al., 2016).

Quanto à tomada de decisão, os estudos demonstram que as mulheres tendem a adotar processos mais participativos e éticos, ouvindo diferentes pontos de vista no processo deliberativo e reduzindo a probabilidade de decisões unilaterais de alto risco (Glass & Cook, 2018). Esta abordagem resulta em decisões mais coerentes, que equilibram a inovação e a prudência, e promovem uma visão de longo prazo (Fitzsimmons et al., 2014).

É importante salientar que estes impactos não decorrem de uma "essência feminina", mas sim da valorização de competências relacionais e colaborativas que contrastam com os modelos tradicionais hierárquicos e competitivos. Nos contextos organizacionais que reconhecem estas competências, as mulheres líderes surgem como catalisadoras de mudança e de vantagem competitiva sustentável (Eagly & Carli, 2003).

4.3.Liderança feminina como promotora de inclusão e diversidade

A inclusão de mulheres em cargos de liderança não só reforça a representação do género, como também promove culturas organizacionais mais inclusivas e colaborativas. Vários estudos demonstram que as líderes femininas tendem a adotar práticas de gestão orientadas à equidade, à justiça e à valorização da diversidade, contribuindo para

ambientes de trabalho mais inovadores e coesos (Eagly & Carli, 2003; Glass & Cook, 2018).

A nível comportamental, estas líderes evidenciam uma sensibilidade acrescida em relação a questões de diversidade e bem-estar coletivo, o que se traduz em políticas de inclusão mais abrangentes (Shore et al., 2018). Esta postura está associada a estilos de liderança que enfatizam a empatia, a comunicação aberta e a orientação relacional, em contraste com as abordagens hierárquicas mais tradicionais.

Além disso, a liderança feminina tem um efeito multiplicador: quando as mulheres ocupam cargos de chefia, aumenta a probabilidade de outras mulheres e grupos sub-representados progredirem na carreira, criando um ciclo virtuoso de diversidade ao longo das estruturas organizacionais (Hoobler et al., 2009). Este fenómeno de modelação de papéis legitima trajetórias diversas e contribui para a redução de barreiras invisíveis.

A diversidade promovida por lideranças femininas também constitui uma vantagem competitiva. Conforme demonstrado por Noland et al. (2016), as equipas com maior diversidade de género e cultural apresentam níveis superiores de criatividade, inovação e adaptabilidade. Estes fatores são cruciais para a competitividade nos mercados globais.

Esta relação pode ser observada, por exemplo, na PepsiCo, que, sob a liderança de Indra Nooyi (CEO entre 2006 e 2018), implementou programas de mentoria e políticas de equidade, tornando-se referência em responsabilidade social corporativa (Filippe, 2024). Da mesma forma, a IKEA tem vindo a integrar metas de diversidade nos seus processos de gestão, tendo alcançado um elevado equilíbrio de género nos cargos de liderança (IKEA, 2026).

Em Portugal, a EDP tem vindo a reforçar o seu compromisso com a promoção da igualdade de género, implementando iniciativas concretas para o desenvolvimento da liderança feminina. Um exemplo disso é a participação no programa Women Up, desenvolvido em parceria com a Nova SBE Executive Education e a Sonae, que visa acelerar a progressão das mulheres para cargos de topo, recorrendo a mecanismos como mentoria, coaching e formação especializada. Este tipo de iniciativas evidencia uma abordagem estratégica à diversidade de género, procurando não só aumentar a representação feminina, como também criar condições estruturais para o

desenvolvimento de futuras líderes (EDP, 2025). Por outro lado, a Microsoft tem promovido a transparência e a equidade salarial, nomeadamente através das políticas lideradas por Kathleen Hogan, reforçando o compromisso com a igualdade de género nas organizações (Microsoft, 2024).

Estes exemplos mostram que as mulheres, quando ocupam cargos de liderança, não só criam novas oportunidades para outras mulheres, como também redefinem as práticas organizacionais, transformando a diversidade e a inclusão em ativos estratégicos para a inovação, a reputação e a sustentabilidade das empresas.

5. Metodologia

5.1. Questões de Partida

A presente investigação estrutura-se em torno de quatro questões principais, cada uma acompanhada de subquestões que visam aprofundar aspetos específicos. Estas questões, que emergiram da revisão bibliográfica realizada, estão alinhadas com os objetivos da dissertação, de modo a permitir uma análise abrangente do fenómeno da liderança feminina no contexto organizacional contemporâneo.

A primeira questão de partida é a seguinte: **"Como as principais teorias e estilos de liderança contribuem para compreender o fenómeno da liderança no contexto organizacional contemporâneo?"**. Este eixo permite analisar a evolução do pensamento sobre a liderança, desde os modelos clássicos até às abordagens mais recentes, e refletir sobre a sua aplicabilidade à liderança exercida por mulheres.

a) Quais são as diferenças fundamentais entre os modelos clássicos (Grande Homem, comportamental e contingencial) e os modelos contemporâneos (transformacional, transacional e de Inteligência Emocional)?
b) De que forma os estilos de liderança (autocrático, democrático, laissez-faire, etc.) influenciam a perceção da liderança quando exercidos por mulheres?
c) Quais contributos específicos as abordagens contemporâneas, como a inteligência emocional ou a liderança transformacional, oferecem para compreender a liderança feminina?

A segunda questão visa aferir **"Em que medida o género influencia o exercício da liderança e as competências associadas às mulheres líderes?".** O objetivo é compreender se existem diferenças reais ou percecionadas entre homens e mulheres no exercício da liderança e identificar competências distintivas, bem como o impacto da gestão com enfoque feminino.

a) Existem diferenças e semelhanças significativas entre a liderança feminina e a masculina em termos de estilos, práticas e eficácia percebida?

b) Quais são as competências mais frequentemente associadas à liderança feminina e como estas afetam o desempenho organizacional?
c) Como o enfoque feminino na gestão impacta a cultura e os resultados das organizações?

A terceira questão centra-se em: "**Quais são as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres no processo de ascensão a cargos de liderança?".** Esta dimensão está intrinsecamente associada a fenómenos amplamente documentados, como o *"glass ceiling"*, o "*glass cliff"* e o "*efeito queen bee"*, bem como a estereótipos de género, discriminação e obstáculos organizacionais.

a) Como fenómenos como *"glass ceiling"*, "*glass cliff"* e o "*efeito queen bee"* se manifestam no percurso profissional das mulheres líderes?
b) De que forma estereótipos de género, discriminação e conflitos trabalho-família limitam a progressão feminina?
c) Que papel desempenham as barreiras organizacionais e culturais na manutenção das desigualdades de género no topo das hierarquias?

Por fim, a quarta questão é: **"Quais são as vantagens associadas à presença de mulheres em posições de liderança nas organizações contemporâneas?".** O objetivo é identificar não só os benefícios para a cultura e o ambiente organizacionais, como também o impacto no desempenho, na inovação e na reputação das empresas.

a) Quais contributos a liderança feminina traz para a cultura organizacional, a ética e a inclusão?
b) Como a diversidade de género em cargos de liderança influencia a performance, a inovação e a tomada de decisão?
c) De que forma a presença de mulheres em cargos estratégicos promove ciclos de inclusão e gera impacto positivo na reputação e na sustentabilidade das empresas?

Estas questões constituem o fio condutor da investigação, orientando tanto a análise teórica, baseada na revisão da literatura, como a análise empírica, fundamentada em entrevistas a mulheres em cargos de liderança.

Para assegurar a coerência entre as questões de investigação e o instrumento de recolha de dados, elaborou-se uma matriz de articulação entre as questões iniciais, as perguntas da entrevista, os objetivos analíticos e o enquadramento teórico. Esta estrutura garantiu que cada questão colocada aos participantes contribuísse diretamente para os objetivos do estudo.

	Nº da Questão	Questão a que pretende responder	Questão	Objetivos	Literatura
1- Perguntas de Quebra-Gelo	**Questão 1**		Que idade tem?	Identificar o perfil etário das entrevistadas e a fase da carreira em que se encontram.	Ely et al., 2011 – As trajetórias femininas variam ao longo das fases da vida e influenciam as oportunidades de liderança.
	Questão 2		Qual é o seu estado civil?	Analisar se o estado civil está relacionado com a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional.	Eagly & Carli, 2007 – A dupla carga doméstica e profissional continua a impactar a progressão feminina na carreira.
	Questão 3		Tem filhos? Se sim, quantos?	Compreender a dimensão familiar e as possíveis implicações na gestão do tempo e das responsabilidades.	Kossek, Su & Wu, 2016 – A conciliação trabalho-família influencia o acesso das mulheres a cargos de liderança.
	Questão 4		Quais são as suas habilitações académicas?	Identificar o nível de qualificação e formação das líderes entrevistadas.	Sharma & Kaur, 2019 – A formação académica é um dos principais fatores que impulsionam a ascensão feminina nas organizações.
	Questão 5		Pode falar um pouco sobre o cargo que ocupa na organização, como chegou até aqui e há quanto tempo está nesta função?	Conhecer o percurso profissional e a experiência acumulada na posição de liderança.	Eagly & Carli, 2007 – O caminho até à liderança é frequentemente marcado por barreiras e persistência; Ely et al., 2011 – As experiências profissionais moldam o estilo e a visão de liderança.
	Questão 6		Era uma ambição sua progredir/ascender profissionalmente?	Perceber se a progressão na carreira foi planeada e motivada pela ambição pessoal.	Kossek, Su & Wu, 2016; Sharma & Kaur, 2019 – As mulheres demonstram crescente ambição em alcançar cargos de topo, apesar dos desafios estruturais.
2- Teorias e Estilos de Liderança	**Questão 7**	**Questão 1 b) - De que forma os estilos de liderança (autocrático, democrático, laissez-faire, etc.) influenciam a perceção da liderança quando exercidos por mulheres?**	Se pudesse resumir o seu estilo de liderança em poucas palavras, como o definiria? E em três palavras?	Obter uma perceção inicial do seu estilo de liderança e dos valores associados.	Eagly & Carli, 2007 – As mulheres tendem a identificar-se com estilos transformacionais e participativos; Goleman, 2013 – A liderança emocionalmente inteligente baseia-se na empatia e autoconsciência.

	Questão 8	**Questão 1 b) - De que forma os estilos de liderança (autocrático, democrático, laissez-faire, etc.) influenciam a perceção da liderança quando exercidos por mulheres?**	Acredita que o seu estilo foi influenciado por experiências anteriores ou por modelos de referência? Alguma experiência ou pessoa a referenciar?	Compreender os fatores de socialização ou inspiração que moldaram o seu estilo de liderança.	Klenke, 2003 – A liderança feminina constrói-se por aprendizagem e adaptação contextual.
	Questão 9	**Questão 1 c) - Que contributos específicos as abordagens contemporâneas, como a inteligência emocional ou a liderança transformacional, oferecem para compreender a liderança feminina?**	Considera que a inteligência emocional e a empatia influenciam a forma como exerce a liderança?	Explorar a importância da inteligência emocional na liderança feminina.	Goleman, 1998 – A liderança eficaz baseia-se na empatia, autocontrolo e consciência social; Eagly & Carli, 2007 – As mulheres recorrem mais às competências emocionais para inspirar e orientar equipas.
	Questão 10	**Questão 1 c) - Que contributos específicos as abordagens contemporâneas, como a inteligência emocional ou a liderança transformacional, oferecem para compreender a liderança feminina?**	Quais são, no seu entender, as características que definem uma liderança eficaz nas organizações atuais?	Recolher perceções sobre as características e comportamentos valorizados na liderança contemporânea.	Maxwell, 2011 – Os níveis superiores de liderança assentam na influência e no desenvolvimento de pessoas; Ely et al., 2011 – A liderança feminina valoriza o impacto coletivo e o empoderamento.
3- Género e Exercício da Liderança	**Questão 11**	**Questão 2 a) - Existem diferenças e semelhanças significativas entre liderança feminina e masculina em termos de estilos, práticas e eficácia percebida?**	Acredita que o género influencia a forma como lidera ou como é vista pela equipa? Já teve alguma experiência que confirme ou desafie essa perceção?	Analisar como o género influencia a prática e a perceção da liderança.	Eagly & Karau, 2002 – A teoria da incongruência de papéis mostra que mulheres líderes enfrentam julgamentos negativos; Paustian-Underdahl et al., 2014 – As perceções de eficácia variam segundo o género e o contexto organizacional.
	Questão 12	**Questão 2 a) - Existem diferenças e semelhanças significativas entre liderança feminina e masculina em termos de estilos, práticas e eficácia percebida?**	Que aspetos considera mais marcantes nos diferentes estilos de liderança que observa?	Explorar perceções de diferenças e semelhanças práticas.	Eagly & Johnson, 1990 – Mulheres tendem a liderar de modo mais participativo; Eagly & Wood, 2012 – As diferenças são mais sociais do que biológicas; Vecchio, 2002 – Quando em posições equivalentes, homens e mulheres exibem estilos semelhantes.

	Questão 13	**Questão 2 b) - Quais são as competências mais frequentemente associadas à liderança feminina e como estas afetam o desempenho organizacional?**	Que competências acha que se destacam no seu estilo de liderança? Como desenvolveu essas competências ao longo da sua carreira?	Identificar as competências distintivas da liderança feminina, como a empatia, a comunicação, a resiliência e a ética.	Goleman et al., 2013 – A inteligência emocional é central para liderar com eficácia; Eagly, 2007 – As mulheres evidenciam forte capacidade de apoio e desenvolvimento interpessoal; Northouse, 2018 – A eficácia depende da influência positiva sobre os outros.
	Questão 13. a	**Questão 2 b) - Quais são as competências mais frequentemente associadas à liderança feminina e como estas afetam o desempenho organizacional?**	Considera que essas competências são reconhecidas na sua organização? De que forma esse reconhecimento (ou falta dele) impacta a sua motivação?	Avaliar o grau de valorização institucional das competências femininas.	Koenig et al., 2011 – Os estereótipos de liderança continuam culturalmente masculinos.
	Questão 14	**Questão 2 c) - Como o enfoque feminino na gestão impacta a cultura e os resultados das organizações?**	Como descreve o impacto do seu estilo de liderança na cultura e no clima organizacionais? Que mudanças gostaria de ver na cultura organizacional para potenciar ainda mais esse impacto?	Estabelecer uma ligação entre práticas de liderança feminina e mudanças culturais e motivacionais.	Ely et al., 2011 – As mulheres promovem culturas colaborativas e inclusivas; Cook & Glass, 2014 – A gestão com enfoque feminino potencia sensibilidade ética e sustentabilidade.
4- Barreiras à Ascensão	**Questão 15**	**Questão 3 a) - Como fenómenos como glass ceiling, glass cliff e o efeito queen bee se manifestam percurso profissional das mulheres líderes?**	Que obstáculos enfrentou ao longo do seu percurso para alcançar o cargo que ocupa atualmente?	Identificar barreiras estruturais, culturais e pessoais ao desenvolvimento da carreira.	Eagly & Carli, 2007 – As mulheres enfrentam barreiras visíveis e invisíveis (teto de vidro); Cook & Glass, 2014 – A ascensão feminina ocorre frequentemente em contextos de crise.
	Questão 16	**Questão 3 a) - Como fenómenos como glass ceiling, glass cliff e o efeito queen bee se manifestam percurso profissional das mulheres líderes?**	Considera que fenómenos como o "glass ceiling", o "glass cliff" ou o "efeito queen bee" ainda estão presentes nas organizações?	Avaliar a perceção das entrevistadas sobre a persistência dessas barreiras simbólicas.	Ryan & Haslam, 2005 – As mulheres são promovidas em contextos de risco (glass cliff); Derks et al., 2016 – O efeito Queen Bee reflete culturas masculinizadas que geram competição entre mulheres.
	Questão 16. a	**Questão 3 b) - De que forma estereótipos de género, discriminação e conflitos trabalho-família limitam a progressão feminina?**	Alguma vez sentiu que precisava adaptar a sua forma de liderar para ser reconhecida?	Compreender as adaptações comportamentais em resposta a contextos discriminatórios.	Rudman & Glick, 2001 – As mulheres assertivas são frequentemente penalizadas por violar papéis de género.

	Questão 17	**Questão 3 b) - De que forma estereótipos de género, discriminação e conflitos trabalho-família limitam a progressão feminina?**	Como concilia as exigências da função com as responsabilidades familiares ou pessoais?	Analisar o impacto da conciliação entre o trabalho e a vida familiar na progressão profissional.	Eagly & Carli, 2007 – O conflito trabalho-família é uma das principais barreiras à ascensão; Kossek & Wu, 2016 – As políticas de apoio familiar influenciam o sucesso das mulheres líderes.
	Questão 18	**Questão 3 c) - Que papel desempenham as barreiras organizacionais e culturais na manutenção das desigualdades de género no topo das hierarquias?**	Que medidas ou políticas considera importantes para reduzir as desigualdades de género na liderança?	Recolher sugestões para políticas inclusivas e práticas organizacionais equitativas.	Ibarra et al., 2013 – A inclusão requer mudança cultural e valorização de estilos diversos; Ellemers & Barreto, 2015 – Ambientes inclusivos promovem equidade real.
5- Vantagens e Contributos da Liderança Feminina	**Questão 19**	**Questão 4 a) - Que contributos a liderança feminina traz para a cultura organizacional, a ética e a inclusão?**	Que pontos fortes acredita que as mulheres trazem para a liderança?	Identificar perceções sobre os benefícios organizacionais, culturais e éticos da diversidade de género.	Eagly & Carli, 2007 – As líderes femininas trazem estilos colaborativos e inclusivos; Post & Byron, 2015 – A liderança feminina reforça a ética e a sustentabilidade empresarial.
	Questão 20	**Questão 4 b) - Como a diversidade de género em cargos de liderança influencia a performance, a inovação e a tomada de decisão?**	Acha que a diversidade de género influencia a inovação e a tomada de decisão?	Avaliar o impacto da diversidade no desempenho e na inovação organizacionais.	Dezsö & Ross, 2012 – A diversidade de género melhora o desempenho e a inovação; Li & Chen, 2018 – Equipas diversas apresentam maior criatividade e rentabilidade.
	Questão 21	**Questão 4 c) - De que forma a presença de mulheres em cargos estratégicos promove ciclos de inclusão e gera impacto positivo na reputação e sustentabilidade das empresas?**	De que forma acha que a sua liderança pode inspirar outras mulheres a alcançarem cargos de direção?	Explorar o papel do líder como modelo e agente de mentoria.	Eagly & Chin, 2010 – As líderes atuam como referência e modelo para outras mulheres; Klenke, 2017 – A liderança feminina tem efeito multiplicador na inclusão.
	Questão 22	**Questão 4 c) - De que forma a presença de mulheres em cargos estratégicos promove ciclos de inclusão e gera impacto positivo na reputação e sustentabilidade das empresas?**	Que mudanças considera essenciais para que a liderança feminina seja mais valorizada?	Recolher visões críticas e projeções futuras sobre igualdade e reconhecimento.	Ely et al., 2011 – A equidade exige transformação cultural; Tremmel & Wahl, 2023 – É necessário legitimar estilos de liderança não masculinizados.

6- Pergunta Final de Encerramento	**Questão 23**		Que conselho daria a jovens que sonham com cargos de liderança?	Recolher uma reflexão inspiradora e pessoal sobre os caminhos, desafios e conselhos para futuras líderes, reforçando a importância de modelos femininos de sucesso.	Eagly & Carli, 2007 – As mulheres que atingem cargos de topo servem de modelo e inspiração, contribuindo para o empoderamento coletivo; Klenke, 2017 – A liderança feminina tem um papel simbólico de mentoria e incentivo às gerações seguintes; Hopkins et al., 2008 – O exemplo de líderes femininas é essencial para promover ciclos de confiança e ambição entre mulheres emergentes.

Tabela 1. Matriz de articulação das questões da entrevista

5.2.Métodos de Recolha de dados

Para o presente estudo, optou-se pela entrevista semiestruturada como método de recolha de dados, por se tratar de uma técnica que privilegia o contacto direto entre o investigador e o entrevistado, permitindo compreender em profundidade as experiências, as perceções e os significados atribuídos pelos sujeitos à realidade organizacional.

A entrevista, enquanto técnica de investigação, pode ser definida como uma forma de interação social que valoriza a comunicação, a troca simbólica e o uso da palavra, proporcionando um ambiente em que os participantes podem expressar as suas crenças, valores e interpretações sobre fenómenos sociais (Fraser & Gondim, 2004; Quivy et al., 2019). Segundo Quivy et al. (2019), a entrevista distingue-se pela aplicação dos processos fundamentais da comunicação e da interação humanas. Quando conduzida de forma adequada, esta interação permite recolher *"informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados"*.

Conforme Bogdan e Biklen (1994), a entrevista corresponde a uma técnica de investigação social, cujo propósito é a recolha de dados descritivos na linguagem do próprio sujeito. Deste modo, é facultado ao investigador desenvolver uma compreensão intuitiva sobre a forma como os indivíduos interpretam o mundo que os rodeia. Esta abordagem permite ao investigador apropriar-se da experiência vivida e compreender nuances subjetivas que não seriam alcançadas por métodos puramente quantitativos.

A opção pela entrevista semiestruturada deve-se à sua flexibilidade metodológica, que combina perguntas previamente definidas com a possibilidade de explorar aspetos emergentes durante a interação. Esta técnica permite ao investigador utilizar um guião orientador, garantindo a abrangência dos aspetos centrais do estudo, ao mesmo tempo que se adapta ao contexto da entrevista e ao perfil do entrevistado. Deste modo, a sequência das questões pode ser ajustada e novas perguntas podem ser introduzidas sempre que se revelarem pertinentes, favorecendo a espontaneidade e a riqueza da informação recolhida.

No processo de elaboração do guião (ver Anexo A), foram consideradas as recomendações metodológicas relativas à clareza, à simplicidade e à pertinência das questões (Flick & Parreira, 2005). As questões devem estar estritamente relacionadas com

a problemática em estudo e ser apresentadas de forma clara, evitando ambiguidades, expressões imprecisas ou formulações que suscitem respostas imprecisas.

As entrevistas foram organizadas em blocos temáticos, de modo a garantir a coerência com os objetivos do estudo e com a revisão da literatura previamente realizada. O guião está organizado em cinco blocos:

1. **Caracterização sociodemográfica e profissional** – questões introdutórias destinadas a contextualizar o perfil da entrevistada;
2. **Conceções sobre liderança** – questões relativas às principais teorias e estilos de liderança, bem como à sua relevância no contexto organizacional contemporâneo;
3. **Liderança e género** – questões que exploram diferenças e semelhanças entre liderança feminina e a liderança masculina, competências associadas às mulheres líderes e o impacto da gestão com enfoque feminino;
4. **Barreiras à ascensão feminina** – questões relacionadas com fenómenos como *"glass ceiling"*, "*glass cliff*" e *efeito "queen bee"*, estereótipos de género, discriminação, conciliação entre o trabalho e a família e barreiras organizacionais e culturais;
5. **Vantagens da liderança feminina** – questões sobre como a liderança exercida por mulheres contribui para a cultura organizacional, o desempenho, a inovação, a tomada de decisão e a promoção da inclusão.

Este formato permitiu assegurar a ligação entre os dados empíricos e as questões de investigação apresentadas anteriormente, garantindo a consistência entre a revisão teórica e o trabalho de campo.

5.3. Métodos de Análise

A análise dos dados recolhidos através das entrevistas semiestruturadas será efetuada recorrendo à análise de conteúdo temática, de natureza qualitativa. Este método foi selecionado por permitir uma interpretação sistemática, rigorosa e aprofundada do discurso das participantes, possibilitando a identificação de significados, padrões e categorias relevantes aos objetivos da investigação.

Conforme exposto por Bardin (2013),a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise da comunicação que visam obter indicadores que permitam inferir conhecimentos sobre as condições de produção e receção das mensagens, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do seu conteúdo. Esta técnica permite a transição do discurso empírico para a interpretação científica.

A análise de conteúdo temática centra-se na identificação de temas recorrentes e de unidades de significado presentes nos relatos das participantes, permitindo compreender como estas percecionam e experienciam o fenómeno da liderança feminina. Conforme referido por Braun e Clarke (2006), a análise temática é particularmente útil em investigações de natureza exploratória, na medida em que permite ao investigador identificar padrões de sentido a partir dos dados, mantendo simultaneamente a flexibilidade interpretativa.

O processo de análise seguirá as etapas clássicas propostas por Bardin (2013) e adaptadas por vários autores (Creswell, 2013; Gibbs, 2018):

- **Pré-análise**: Nesta fase inicial, será feita uma leitura flutuante das transcrições das entrevistas para nos familiarizarmos com o material, identificarmos as primeiras impressões e definirmos as unidades de registo (palavras, expressões ou ideias).
- **Codificação e categorização**: A atribuição de códigos às unidades de registo permitirá organizá-las em categorias temáticas, de modo a representar as dimensões centrais do estudo. As categorias temáticas selecionadas abrangerão estilos de liderança, competências femininas, obstáculos à progressão na carreira e vantagens da liderança feminina. Esta fase tem como objetivo transformar o discurso livre em dados organizados e comparáveis.
- **Tratamento e interpretação dos resultados**: Após a organização dos dados em categorias, será realizada uma análise interpretativa que articule as evidências empíricas ao referencial teórico apresentado na revisão da literatura. Esta fase tem como objetivo responder às questões de investigação, identificar convergências e divergências entre as perceções das entrevistadas e os pressupostos teóricos, bem como construir inferências fundamentadas.

Para assegurar a credibilidade e a fiabilidade da análise, todas as entrevistas serão transcritas e analisadas manualmente. Serão também aplicados critérios de triangulação teórica e de verificação de consistência, de modo a garantir que a interpretação dos dados reflete fielmente as perspetivas das participantes.

A opção pela análise de conteúdo temática fundamenta-se, portanto, na sua congruência com a abordagem qualitativa da presente investigação, que visa compreender, de forma aprofundada, as perceções das mulheres líderes sobre as suas experiências, barreiras e contributos no exercício da liderança. Conforme referido por Bardin (2013) e por Braun e Clarke (2006), esta técnica não se limita à descrição do conteúdo das entrevistas, mas também à interpretação do sentido latente das narrativas, promovendo uma compreensão crítica e contextualizada do fenómeno estudado.

5.4.Caracterização da Organização em estudo

A presente investigação foi realizada na Caetano Auto, S.A., empresa pertencente ao Grupo Salvador Caetano, um dos maiores grupos empresariais do setor automóvel na Península Ibérica, com presença internacional em diversos mercados. A empresa, com sede em Vila Nova de Gaia, integra um vasto conjunto de empresas dedicadas à comercialização, à manutenção e a serviços associados ao setor da mobilidade.

Fundado em 1946, o Grupo Salvador Caetano iniciou a sua atividade na indústria automóvel com a produção de carroçarias, tendo expandido a sua presença, ao longo das décadas, para diferentes áreas do setor, nomeadamente a distribuição automóvel, os serviços de mobilidade e as soluções industriais (*Salvador Caetano*, 2023). Atualmente, o grupo está presente em vários países da Europa, da África e da América Latina, onde representa diversas marcas de automóveis e emprega milhares de pessoas em diferentes unidades de negócio.

A Caetano Auto S.A. destaca-se no setor da distribuição e comercialização automóvel, sendo responsável pela gestão de concessões, serviços de após-venda, manutenção automóvel e comercialização de peças e acessórios, das marcas Toyota e Lexus. A empresa opera por meio de vários polos distribuídos pelo território nacional, oferecendo serviços integrados que incluem a venda de veículos novos e usados, assistência técnica especializada e soluções de mobilidade adaptadas às necessidades dos clientes.

De acordo com os dados institucionais do grupo, a Caetano Auto S.A. conta com cerca de mil colaboradores, distribuídos em diferentes funções e departamentos, incluindo as áreas comercial, técnica, administrativa e de gestão (*Salvador Caetano,* 2023). A sua estrutura organizacional caracteriza-se por uma forte especialização funcional e por uma orientação estratégica centrada na inovação, na qualidade do serviço e na proximidade com o cliente.

A relevância desta organização para o presente estudo prende-se com o facto de se tratar de uma empresa inserida num setor tradicionalmente associado a uma forte predominância masculina. O setor automóvel, que historicamente se caracteriza por culturas organizacionais mais hierárquicas e técnicas, tem assistido, de forma gradual, a uma maior integração de mulheres em diferentes níveis da estrutura organizacional, incluindo cargos de gestão e liderança (Eagly & Carli, 2007; Northouse, 2018).

Neste contexto, a Caetano Auto constitui um ambiente organizacional particularmente interessante para analisar a liderança feminina, uma vez que é possível observar como homens e mulheres exercem funções de liderança em um setor com forte tradição masculina. A diversidade de funções existentes na organização e a presença de profissionais em diferentes níveis hierárquicos possibilitaram a realização de entrevistas a colaboradores de ambos os géneros, permitindo recolher perspetivas variadas sobre as competências, os desafios e a contribuição da liderança feminina no contexto empresarial.

Neste sentido, as entrevistas realizadas no âmbito desta investigação envolveram colaboradores de ambos os sexos, com experiência em funções de gestão ou em contacto direto com processos de liderança. Esta abordagem permitiu recolher perceções complementares sobre o exercício da liderança nas organizações contemporâneas, contribuindo para uma análise mais abrangente das dinâmicas de género no contexto empresarial.

A escolha desta organização mostrou-se, portanto, pertinente para o desenvolvimento do estudo, não só pela sua dimensão e relevância no setor automóvel português, mas também pela diversidade de experiências profissionais existentes na empresa. Este contexto organizacional permitiu uma exploração aprofundada das perceções sobre a liderança feminina, bem como das competências associadas ao seu exercício e dos obstáculos que ainda podem existir à progressão profissional das mulheres.

5.5. Caracterização das entrevistadas

Para a realização do estudo qualitativo, utilizou-se uma amostra por conveniência, tendo sido entrevistados oito profissionais que exercem funções de direção e gestão no setor automóvel, mais concretamente na empresa Caetano Auto. Os participantes foram selecionados com base nos contactos profissionais da investigadora na organização, constituindo, portanto, uma amostra não aleatória composta por colaboradores com experiência relevante em funções de gestão e de tomada de decisão.

Para obter uma compreensão mais abrangente da liderança feminina, foram entrevistados quatro homens e quatro mulheres que ocupam cargos de liderança em diversas áreas da organização. Esta diversidade permitiu recolher perspetivas distintas sobre as competências, os desafios e as perceções associados à liderança exercida por mulheres no contexto organizacional.

Quanto à idade, os participantes têm entre 36 e 59 anos, com média aproximada de 46,9 anos. Este intervalo etário corresponde a um grupo de participantes com experiência profissional significativa e percursos consolidados em funções de gestão, o que demonstra a sua competência e dedicação ao longo do tempo.

Quanto ao estado civil, seis dos entrevistados são casados e dois são solteiros. Quanto à parentalidade, seis dos oito participantes têm filhos, enquanto os dois restantes não têm.

Em termos de formação académica, todos os participantes do estudo têm o ensino superior concluído. A maioria tem uma licenciatura em áreas como gestão, economia ou contabilidade e vários complementaram a sua formação com mestrados ou pós-graduações em auditoria, marketing, competitividade empresarial ou direção comercial. Este nível de qualificações reflete a exigência técnica e estratégica associada às funções de liderança desempenhadas.

Importa ainda referir que, por motivos de confidencialidade e anonimato, os nomes dos entrevistados não são divulgados ao longo do estudo. Para salvaguardar a identidade dos participantes, foi atribuído a cada entrevistado um código identificativo, composto pela letra "E" (de "Entrevistado"), seguida de um número correspondente à ordem de realização das entrevistas (E1, E2, E3, etc.). Da mesma forma, foram igualmente

salvaguardadas referências diretas a departamentos ou informações que pudessem permitir a identificação individual dos participantes.

A caracterização detalhada dos sujeitos entrevistados encontra-se sintetizada na Tabela 2, na qual são apresentados os principais elementos sociodemográficos e profissionais considerados relevantes para a análise do estudo.

Código Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Filhos	Habilitações Académicas
E1	Feminino	47	Solteira	0	Licenciatura + pós-graduação (Qualidade, Ambiente e Segurança; Direção Comercial e Marketing)
E2	Feminino	48	Casada	2	Licenciatura em Gestão
E3	Masculino	45	Solteiro	0	Licenciatura em Gestão + pós-graduação (Direção Comercial e Vendas)
E4	Masculino	53	Casado	1	Licenciatura em Gestão
E5	Masculino	47	Casado	3	Licenciatura+Mestrado em Engenharia Mecânica e Automóvel
E6	Feminino	36	Casada	2	Licenciatura em Contabilidade e Administração + Mestrado em Auditoria
E7	Masculino	59	Casado	2	Mestrado em Gestão de Marketing
E8	Feminino	40	Casada	2	Licenciatura em Economia + Mestrado em Competitividade Empresarial

Tabela 2. Caracterização detalhada dos sujeitos entrevistados

6. Apresentação, análise e discussão de resultados

6.1. Principais teorias e estilos de liderança

Com o objetivo de responder à primeira questão de partida - **Como as principais teorias e estilos de liderança contribuem para compreender o fenómeno da liderança no contexto organizacional contemporâneo?** - Foram apresentadas questões que permitiram analisar a perceção da entrevistada relativamente ao seu próprio estilo de liderança, às influências que moldaram a sua prática e às competências consideradas fundamentais para o exercício eficaz da liderança nas atuais organizações. Em particular, procurou-se compreender de que forma as experiências profissionais anteriores, os modelos de referência e competências como a inteligência emocional e a empatia se refletem na construção do estilo de liderança adotado e na definição de uma liderança eficaz no contexto organizacional contemporâneo.

De acordo com a revisão da literatura, a liderança contemporânea é um fenómeno multidimensional, influenciado por fatores individuais, relacionais e contextuais, moldado por diferentes teorias, estilos e competências, com destaque para a inteligência emocional e a capacidade de adaptação aos desafios organizacionais atuais. Neste sentido, a presente categoria analítica tem como objetivo compreender como as líderes entrevistadas percecionam e constroem o seu estilo de liderança, bem como os fatores que influenciam a sua prática e a definição de uma liderança eficaz no contexto organizacional contemporâneo.

A partir da análise das entrevistas, foram identificadas quatro subcategorias que aprofundam a compreensão do fenómeno da liderança:

Subcategorias
Estilo de liderança percecionado
Influência das experiências profissionais e modelos de referência
Inteligência emocional e empatia
Características de uma liderança eficaz

Tabela 3. Subcategorias das principais teorias e estilos de liderança

6.1.1. Estilo de liderança percecionado

Quando questionados sobre o seu estilo de liderança, a maioria dos entrevistados descreve-o como fortemente centrado nas pessoas, evidenciando uma preocupação clara com a proximidade relacional, o acompanhamento das equipas e a construção de relações de confiança no contexto organizacional. Esta perceção revela uma conceção de liderança assente na interação constante entre líderes e colaboradores, na qual o acompanhamento e o apoio às equipas assumem um papel central.

Neste sentido, a proximidade com os colaboradores é uma das características mais referidas pelos participantes, frequentemente associada à necessidade de acompanhar as equipas no seu desenvolvimento e no desempenho das suas funções.

"Eu resumiria o meu estilo de liderança em ser e estar presente e próxima das pessoas, liderar muito lado a lado. Eu digo muitas vezes que a minha palavra mágica é "acompanhamento.*" (E1)*

"Eu acho que tenho uma liderança muito de proximidade (...) eu desafio, mas estou lá para ajudar." (E2)

"É proximidade (...) e dar o exemplo também é muito importante." (E5)

Além da proximidade relacional, alguns entrevistados salientam também a importância de fomentar um ambiente de trabalho colaborativo, em que os elementos da equipa são encorajados a participar, a partilhar ideias e a contribuir para a tomada de decisões. Nesta perspetiva, a liderança é entendida como um processo participativo em que o líder assume o papel de facilitador e de promotor do envolvimento das equipas.

"Eu vejo-me como mais uma pessoa da equipa (...) gosto de ter esse estilo de liderança participativa." (E3)

"Eu delego e escuto muito as opiniões (...) estou aqui para aprender e para tentar com eles construir." (E4)

"Sou muito colaborativa (...) gosto de os ouvir e de ouvir outras perspetivas." (E6)

Outra dimensão frequentemente associada ao estilo de liderança dos participantes é a importância de liderar pelo exemplo e de assumir responsabilidade pelas decisões tomadas. Neste contexto, alguns entrevistados afirmam que a credibilidade do líder resulta da coerência entre o discurso e a ação, bem como da sua capacidade de assumir a responsabilidade pelos resultados da equipa.

"Eu quero acreditar muito que lideramos por aquilo que inspiramos em termos de exemplo." (E1)

"Nós temos um cargo (...) as pessoas olham para ti como a pessoa com mais responsabilidade." (E5)

Da mesma forma, vários participantes salientam a importância da dimensão humana da liderança, sublinhando a necessidade de compreender as necessidades individuais dos colaboradores e de criar um ambiente de trabalho baseado na confiança e no respeito mútuo.

"Dou tempo às pessoas porque as pessoas são muito importantes." (E7)

"Eu acho que é humano acima de tudo (...) preocupo-me muito com as minhas pessoas." (E8)

A análise das entrevistas sugere que os participantes consideram o seu estilo de liderança um processo relacional e dinâmico, no qual a proximidade, a colaboração e a valorização das pessoas são elementos centrais, o que demonstra uma visão estratégica e inclusiva do papel de liderança. Esta visão está alinhada com as abordagens contemporâneas da liderança, que realçam a importância da interação entre líderes e colaboradores, bem como a criação de ambientes organizacionais que fomentem o desenvolvimento das equipas e a concretização de objetivos comuns.

6.1.2. Influência das experiências profissionais e modelos de referência

Quando questionados sobre a influência de experiências anteriores ou modelos de referência na construção do seu estilo de liderança, a maioria dos entrevistados reconhece que o seu percurso pessoal e profissional teve um papel significativo na forma como

exercem a liderança atualmente. Neste sentido, os participantes referem que as experiências vividas ao longo da vida, bem como o contacto com diferentes líderes e contextos organizacionais, contribuíram para moldar as suas práticas e conceções de liderança.

Alguns entrevistados salientam particularmente a influência do contexto familiar e dos valores transmitidos durante a sua formação pessoal. Neste caso, a educação recebida e as primeiras experiências de vida surgem como elementos estruturantes na construção da identidade enquanto líder.

"Foi muito inspirado pela minha família, pelo meu pai (...) trouxe-me a disciplina, a responsabilidade e a importância das escolhas." (E1)

"O meu pai (...) acreditava muito nas pessoas (...) e eu acho que isso também me fez acreditar nas pessoas." (E8)

Estas referências evidenciam que os valores adquiridos no seio familiar podem influenciar profundamente a forma como os indivíduos se relacionam com os outros no contexto profissional, refletindo-se na liderança, na tomada de decisões e na relação com as equipas.

Além da influência familiar, vários participantes salientam também o impacto das experiências profissionais e dos líderes com quem trabalharam ao longo da carreira. Estas experiências são frequentemente apontadas como fontes importantes de aprendizagem, seja através da observação de boas práticas de liderança, seja através da identificação de comportamentos que procuraram evitar ao exercerem a sua própria liderança.

"Aprendi o bom, vi o que era mau e o que não gostava de fazer (...) procuro evitar cometer os erros que fizeram comigo." (E4)

"Algumas coisas influenciaram-me positivamente, outras ensinaram-me precisamente aquilo que eu não queria fazer." (E2)

"Também me orientaram no sentido de eu não fazer igual (...) porque faziam coisas com as quais eu não concordava." (E5)

Assim, a experiência profissional é frequentemente descrita como um processo contínuo de aprendizagem, no qual os líderes desenvolvem o seu próprio estilo de liderança, observando e avaliando criticamente as práticas que encontram ao longo da sua carreira.

Além disso, alguns entrevistados referem a existência de figuras de referência que influenciaram diretamente a sua conceção de liderança. Essas referências podem ser líderes específicos com quem trabalharam ou modelos cuja postura e forma de atuar lhes serviram de exemplo.

"Durante muito tempo tive uma liderança forte (...) foi sempre um exemplo que me inspirou." (E6)

"O engenheiro José Ramos (...) aprendi muito com ele e continuo a aprender." (E4)

Neste contexto, a liderança é um processo que se desenvolve ao longo do tempo, por meio da acumulação de experiências, da observação de diferentes modelos de liderança e da reflexão sobre as práticas vivenciadas no ambiente organizacional.

Os discursos dos participantes sugerem que o estilo de liderança não é o resultado de um modelo único ou previamente definido, mas sim de um processo de construção contínua, influenciado por experiências pessoais, aprendizagens profissionais e referências significativas ao longo da trajetória individual. A liderança surge, assim, como um fenómeno dinâmico, moldado pela interação entre a trajetória pessoal do líder e os contextos organizacionais em que este se insere.

6.1.3. Inteligência emocional e empatia

Quando questionados sobre o papel da inteligência emocional e da empatia no exercício da liderança, a maioria dos entrevistados considera que estas competências são fundamentais para a forma como os líderes se relacionam com as equipas e gerem os desafios do contexto organizacional. Neste sentido, a inteligência emocional está frequentemente associada à capacidade de compreender os outros, gerir as emoções e estabelecer relações de confiança no local de trabalho.

Alguns participantes referem que a inteligência emocional e a empatia são pilares essenciais para uma liderança eficaz, pois permitem compreender melhor os colaboradores e adaptar a comunicação e a gestão às necessidades de cada um.

"Sim, muito mesmo (...) são pilares fundamentais em qualquer liderança." (E1)

"É muito importante criar empatia com as pessoas (...) a inteligência emocional é mesmo essencial." (E2)

"Sem dúvida (...) se não formos empáticos, não vamos conseguir construir uma equipa." (E8)

Estas perspetivas evidenciam que a capacidade de compreender as emoções e os contextos individuais dos colaboradores contribui para o fortalecimento das relações de confiança entre líderes e equipas, favorecendo ambientes de trabalho mais colaborativos e produtivos.

Da mesma forma, alguns entrevistados salientam a importância de se colocar no lugar do outro, reconhecendo que esta capacidade facilita a gestão das relações interpessoais e contribui para melhorar o desempenho das equipas.

"Sabermos pôr-nos nos sapatos dos outros é muito importante." (E4)

"É muito importante conseguir pôr-me no lugar delas e perceber os contextos diferentes." (E6)

"Temos que nos colocar no lugar do outro (...) mesmo quando o outro não se coloca no nosso." (E3)

Neste contexto, a empatia é frequentemente descrita como uma competência essencial para gerir equipas compostas por pessoas com personalidades, experiências e realidades pessoais diferentes, o que exige do líder sensibilidade e capacidade de adaptação.

Por outro lado, alguns participantes referem igualmente que a inteligência emocional permite ao líder gerir as suas próprias emoções de forma mais eficaz, sobretudo em situações de pressão ou conflito, contribuindo para uma comunicação mais equilibrada e consciente no contexto organizacional.

"Podemos passar uma mensagem que não é aquela que queremos por causa do nosso estado de espírito." (E5)

"Uma parte muito importante é fugir à emoção e usar a razão." (E7)

Estas reflexões evidenciam que a inteligência emocional não se limita à compreensão das emoções dos outros, mas abrange também a capacidade de autorregulação emocional, permitindo ao líder agir de forma mais ponderada e eficaz na gestão das equipas.

Os participantes reconhecem a inteligência emocional e a empatia como competências fundamentais para a liderança nas organizações contemporâneas, segundo a análise das entrevistas. Estas competências não só facilitam a compreensão dos colaboradores, como também promovem relações de confiança, melhoram a comunicação e possibilitam uma gestão mais eficaz das dinâmicas humanas no contexto organizacional.

6.1.4. Características de uma liderança eficaz

Quando questionados sobre as características de uma liderança eficaz nas atuais organizações, os entrevistados salientam um conjunto de competências, sobretudo relacionadas com a capacidade de acompanhar as equipas, promover o desenvolvimento dos colaboradores e gerir de forma equilibrada as exigências organizacionais. Neste sentido, a liderança eficaz está frequentemente associada à presença ativa do líder junto das equipas e à sua capacidade de estabelecer relações de confiança que promovam o crescimento dos colaboradores e a consecução dos objetivos organizacionais.

A proximidade com os colaboradores e o acompanhamento contínuo são elementos centrais de uma liderança eficaz. Segundo vários participantes, o líder deve estar presente no dia a dia das equipas, compreender as suas necessidades e contribuir ativamente para a resolução de desafios e para a orientação do trabalho desenvolvido.

"Intuição (...) e acompanhamento. É sempre a minha palavra mágica, acompanhamento." (E1)

"É estar muito atento às pessoas e muito próximo delas (...) e gostar muito do desenvolvimento das pessoas." (E2)

"Uma liderança eficaz é o líder saber acompanhar, estar presente com aquilo que os nossos liderados fazem." (E4)

De forma semelhante, outros entrevistados salientam a importância da presença do líder junto das equipas e da atenção às necessidades dos colaboradores, sublinhando que uma liderança eficaz exige envolvimento ativo e acompanhamento contínuo.

"Primeiro (...) a questão de estar presente. É muito importante. Estar ali, falar, ver, perceber." (E5)

Além da proximidade com as equipas, vários participantes salientam igualmente o papel do líder no desenvolvimento e crescimento dos colaboradores. Neste sentido, a liderança eficaz é frequentemente associada à capacidade de partilhar conhecimentos, promover a aprendizagem e criar condições que permitam aos membros da equipa evoluir profissionalmente.

"Eu sou daquelas que acham que quanto mais as pessoas à minha volta souberem, melhor é para mim também (...) eu partilho conhecimento." (E2)

"Garantir que eles próprios cresçam e o crescimento das pessoas entretanto." (E4)

Esta preocupação com o desenvolvimento dos indivíduos reflete uma visão da liderança orientada para o fortalecimento das equipas e para a criação de ambientes organizacionais que favoreçam a aprendizagem e a evolução profissional.

Por outro lado, alguns entrevistados salientam que as organizações atuais exigem dos líderes uma elevada capacidade de adaptação e resiliência, tendo em conta a crescente complexidade dos contextos organizacionais e a rapidez das mudanças tecnológicas e sociais.

"Ter essa agilidade (...) responder de forma mais rápida às questões." (E3)

"Outra competência muito importante é a nossa capacidade de adaptação." (E6)

Estas competências são particularmente relevantes num contexto organizacional marcado pela transformação digital, pela diversidade geracional nas equipas e pela necessidade de responder rapidamente às mudanças do mercado.

Outros participantes salientam que uma liderança eficaz implica também a capacidade de definir estratégias claras e promover a autonomia das equipas, de modo a permitir que a organização funcione de forma eficiente mesmo na ausência do líder.

"O expoente máximo do líder é fazer com que a organização funcione sem ele ter que intervir." (E7)

Por fim, outros entrevistados salientam a importância de equilibrar a dimensão humana da liderança com a assertividade necessária para tomar decisões e orientar o trabalho das equipas.

"Tem que haver aqui um equilíbrio entre o quanto nós somos humanos e o quanto nós somos assertivos." (E8)

Os participantes associam a liderança eficaz a um conjunto de competências que combinam proximidade com as equipas, capacidade de desenvolvimento das pessoas, adaptação às mudanças organizacionais e definição clara de objetivos, sendo esta associação baseada na experiência prática dos participantes e na sua perceção do conceito de liderança eficaz. Estas características refletem uma visão contemporânea da liderança, na qual o líder desempenha simultaneamente um papel estratégico, relacional e de facilitador do desenvolvimento das equipas.

6.2. Género e exercício da liderança

Com o propósito de responder à segunda questão de partida — **Em que medida o género influencia o exercício da liderança e as competências associadas às mulheres líderes?** – foram apresentadas questões que permitiram analisar a perceção das entrevistadas relativamente à influência do género na forma como a liderança é exercida e percecionada no contexto organizacional. O eixo de análise em questão teve como objetivo compreender se existem diferenças reais ou percecionadas entre a liderança feminina e a masculina, bem como identificar competências distintivas associadas às mulheres líderes e o impacto de uma perspetiva feminina na gestão.

Em particular, o estudo teve como objetivo explorar a influência do género nas expectativas associadas ao papel do líder, a forma como a liderança feminina é avaliada pelas equipas e pelas organizações e as experiências vividas pela entrevistada no exercício de funções de liderança. Foram também analisadas as competências associadas à liderança feminina, bem como a perceção dos entrevistados quanto ao contributo dessas competências para a cultura organizacional, o clima de trabalho e os resultados das organizações.

Conforme demonstrado na revisão da literatura, o género é uma variável significativa na análise do fenómeno da liderança, dado que influencia os estilos e as

práticas adotados, bem como a forma como são percecionados e avaliados no contexto organizacional. A literatura mostra também que as competências frequentemente associadas à liderança feminina, nomeadamente a empatia, a capacidade de estabelecer relações e a orientação para o desenvolvimento das pessoas, podem ter um impacto positivo na cultura e no desempenho organizacionais. No entanto, é importante salientar que estas competências podem coexistir com estereótipos e expetativas diferenciadas relativamente à liderança exercida por homens e mulheres.

Neste sentido, a presente categoria analítica tem como objetivo compreender a perceção dos entrevistados sobre a relação entre género e liderança, identificando diferenças e semelhanças entre a liderança feminina e a masculina, bem como as competências associadas à liderança feminina e o impacto do enfoque feminino na gestão das organizações.

A partir da análise das entrevistas, foram identificadas quatro subcategorias que aprofundam a compreensão da influência do género no exercício da liderança:

Subcategorias
Influência do género na perceção e no exercício da liderança
Diferenças nos estilos de liderança
Competências associadas à liderança feminina
Impacto do enfoque feminino na cultura organizacional

Tabela 4. Subcategorias do género e exercício da liderança

6.2.1. Influência do género na perceção e no exercício da liderança

Quando questionados sobre a influência do género na forma como exercem a liderança ou como são percecionados pelas equipas, os entrevistados apresentam perspetivas distintas. De um modo geral, alguns participantes consideram que o género continua a influenciar as expectativas, as perceções e as oportunidades no contexto organizacional, ao passo que outros entendem que a liderança depende sobretudo da personalidade, dos valores e das competências de cada indivíduo, mais do que do facto de ser homem ou mulher.

Alguns entrevistados reconhecem que o género pode influenciar a forma como o líder é visto e como certas características são interpretadas pelas equipas. E1, por exemplo, considera que os homens e as mulheres são quase automaticamente associados a

determinados atributos, o que acaba por influenciar as expetativas depositadas em quem lidera.

"A equipa também tem expectativas de liderança, consoante seja um homem ou uma mulher. O ser mulher traz-me, talvez, uma sensibilidade e uma empatia diferentes (...) mas também me traz uma firmeza e uma capacidade de decisão." (E1)

De forma semelhante, E8 reconhece que, sobretudo ao nível das chefias e dos cargos de maior responsabilidade, as mulheres continuam a sentir necessidade de demonstrar mais competências para obter o mesmo reconhecimento.

"Eu acho que nós mulheres temos sempre muito mais a provar. (...) Os homens neste mundo acabam por ter um bocadinho o caminho mais facilitado." (E8)

Estas respostas sugerem que, embora a presença feminina em cargos de liderança tenha aumentado, subsiste a perceção de que as mulheres enfrentam exigências adicionais ao longo da sua carreira, especialmente em contextos mais dominados por homens.

Por outro lado, vários entrevistados consideram que o género, por si só, não é um fator decisivo no exercício da liderança, defendendo que as diferenças mais relevantes situam-se no âmbito da personalidade, da autenticidade e da forma de relação com os outros. Neste sentido, a E2 realça o facto de nunca ter enfrentado dificuldades significativas por ser mulher, dando mais importância à autenticidade pessoal do que ao género na construção da sua liderança.

"Nunca senti que fosse um problema ser mulher. (...) O que é importante é ser autêntico." (E2)

Também E3 relativiza o peso do género, defendendo que as maiores diferenças entre líderes resultam das características individuais e não da identificação com um género específico.

"Sinto mais diferença no tipo de personalidade que cada pessoa tem do que propriamente no género." (E3)

Seguindo a mesma linha de raciocínio, E4 afirma que homens e mulheres têm a mesma capacidade de aprender, evoluir e desenvolver competências de liderança.

"Independentemente do género, toda a gente tem a capacidade para liderar." (E4)

Alguns entrevistados reforçam esta ideia com base na sua própria experiência profissional, referindo que sempre trabalharam com líderes de ambos os géneros, sem identificar diferenças significativas na eficácia da liderança. E6, por exemplo, explica que a sua experiência profissional foi sempre marcada pela presença de mulheres em cargos de liderança, o que contribuiu para que encarasse esta realidade com naturalidade.

"Sempre tive lideranças femininas (...) e a minha experiência sempre foi muito essa." (E6)

Também E7 sublinha que, no seu contexto, não há, atualmente, um reconhecimento claro das diferenças entre a liderança masculina e a feminina, atribuindo maior relevância ao percurso, à competência e ao estilo individual de cada líder.

"Eu já não consigo notar diferenças claras por género. (...) Não vejo o género como fator diferenciador." (E7)

No entanto, alguns participantes salientam que determinados setores ou áreas profissionais continuam a apresentar forte predominância masculina, o que pode influenciar a forma como a liderança feminina é percecionada e exercida. A E5, por exemplo, refere que o setor automóvel continua a ser maioritariamente masculino, embora reconheça uma presença crescente de mulheres em várias funções.

"O mundo ainda é muito de homens. (...) Está a começar a haver aqui alguma paridade." (E5)

A forma como os entrevistados percecionam a influência do género na liderança não é uniforme. Enquanto alguns participantes reconhecem que persistem diferenças no tratamento, nas expetativas e no reconhecimento entre homens e mulheres, outros consideram que essas diferenças têm diminuído, sendo atualmente a personalidade, a autenticidade e as competências individuais os aspetos mais determinantes. Ainda assim, a análise permite compreender que, sobretudo nos cargos de chefia e nos níveis hierárquicos mais elevados, o género continua a ser sentido por alguns entrevistados como um elemento que influencia o reconhecimento profissional e a progressão na carreira.

6.2.2. Diferenças nos estilos de liderança

Quando questionados sobre os aspetos mais marcantes nos diferentes estilos de liderança observados nas organizações, os entrevistados salientam sobretudo diferenças relacionadas com a forma como os líderes se relacionam com as pessoas, gerem as equipas e exercem a autoridade. Neste sentido, muitos participantes referem que as principais distinções entre os estilos de liderança não estão necessariamente relacionadas com o género, mas sim com características individuais, como a autenticidade, a capacidade de escuta e a forma de interação com os colaboradores.

De facto, alguns entrevistados salientam que um dos aspetos mais marcantes entre diferentes estilos de liderança está relacionado com a autenticidade do líder e com a coerência entre a sua forma de estar e a sua forma de liderar. Neste contexto, a autenticidade é fundamental para estabelecer relações de confiança e proximidade com as equipas.

"Eu acho que é a autenticidade. As pessoas serem autênticas." (E2)

"Procuro dentro daquilo que é próximo do que eu sou formas de me inspirar a ser mais." (E1)

Estas perspetivas sugerem que os líderes tendem a construir o seu próprio estilo de liderança a partir da sua identidade pessoal, procurando inspiração em modelos com os quais se identificam e rejeitando comportamentos ou práticas que consideram inadequados.

Por outro lado, alguns participantes salientam que uma das diferenças mais evidentes entre os vários estilos de liderança reside na forma como os líderes exercem a autoridade e se relacionam com os colaboradores. Neste sentido, o E3 refere que um estilo de liderança excessivamente autoritário pode limitar a autonomia das equipas e dificultar o desenvolvimento dos colaboradores.

"Conheci líderes que me marcam negativamente (...) aquele líder autoritário que não se consegue colocar no lugar do outro." (E3)

Por outro lado, o entrevistado atribui importância a tipos de liderança que se baseiam na proximidade, no exemplo e na confiança nas equipas.

"Pela positiva (...) um estilo de liderança mais pelo exemplo, ir ao terreno (...) e dar confiança às pessoas." (E3)

De forma semelhante, outros entrevistados salientam que a dimensão humana da liderança é um dos fatores que mais distinguem os diferentes estilos de liderança. A capacidade de estabelecer relações de confiança, demonstrar preocupação genuína com os colaboradores e promover um ambiente de trabalho positivo é frequentemente apontada como um elemento diferenciador.

"É preciso gostar de pessoas também para exercer liderança." (E4)

"Acho que é a parte humana (...) a preocupação genuína com as pessoas." (E5)

"Ter líderes que se preocupam comigo enquanto pessoa (...) fez toda a diferença." (E6)

Estas respostas evidenciam que a preocupação com os colaboradores e a capacidade de estabelecer relações interpessoais sólidas estão frequentemente associadas a estilos de liderança mais eficazes e valorizados pelas equipas.

Por fim, alguns participantes referem que os estilos de liderança também podem variar em função do equilíbrio entre competências técnicas e competências humanas. Neste sentido, E8 destaca que é possível observar líderes mais orientados para os aspetos técnicos e outros mais focados na dimensão humana da liderança.

"Tens líderes mais humanos e tens líderes que são mais técnicos, mais assertivos." (E8)

A análise das entrevistas sugere que os participantes reconhecem a existência de diferentes estilos de liderança nas organizações, sendo que as principais diferenças estão relacionadas à forma como os líderes se relacionam com os colaboradores, exercem a autoridade e equilibram as competências técnicas com as competências humanas. Neste contexto, os estilos de liderança que valorizam a proximidade, a empatia e a preocupação com os colaboradores são percecionados como mais positivos e eficazes.

6.2.3. Competências associadas à liderança feminina

Quanto às competências que caracterizam o estilo de liderança dos entrevistados e à forma como estas foram desenvolvidas ao longo da carreira, as respostas evidenciam que muitas

resultam da conjugação de características pessoais, experiências profissionais e processos contínuos de aprendizagem. Entre as competências mais frequentemente mencionadas, destacam-se a exigência, o rigor, a proximidade com as equipas, a capacidade de comunicação e a valorização da dimensão humana da liderança.

Alguns entrevistados referem que determinadas competências fazem parte da sua forma de estar e do seu percurso académico e profissional. Neste sentido, características como a rapidez de raciocínio, a exigência e o rigor surgem como elementos estruturantes do seu estilo de liderança.

"Eu acho que tenho aqui a rapidez de raciocínio, o ritmo de trabalho, a exigência, o rigor." (E1)

De acordo com a mesma entrevistada, estas características foram reforçadas ao longo do seu percurso académico e profissional, num contexto exigente que valorizava o desempenho e a qualidade do trabalho. No entanto, refere também que outras competências, como a empatia e a inteligência emocional, foram sendo desenvolvidas ao longo do tempo, sobretudo através da experiência com as equipas e da aprendizagem resultante da interação com os colaboradores.

"Aprendi a respirar (...) perceber que tenho de conhecer as pessoas para que elas se mantenham motivadas." (E1)

Da mesma forma, outros participantes salientam que competências como a proximidade, a autenticidade e o foco nas pessoas foram se consolidando ao longo da carreira, por meio da experiência profissional, da reflexão sobre os erros cometidos e do desenvolvimento do autoconhecimento.

"Proximidade, autenticidade, foco nas pessoas (...) desenvolvi muito isso com a experiência, com erros também, e sobretudo com o autoconhecimento." (E2)

Outro aspeto frequentemente mencionado é a liderança pelo exemplo e a proximidade com os colaboradores. De facto, alguns entrevistados salientam que a credibilidade do líder depende, em grande medida, da sua capacidade de demonstrar disponibilidade e de partilhar os desafios do trabalho com a equipa.

"Quando é preciso dar mais um bocadinho, sou o primeiro a fazê-lo." (E3)

Além disso, surgem competências associadas à capacidade estratégica e à orientação para a resolução de problemas. Neste contexto, a liderança não se limita à definição de objetivos organizacionais, mas estende-se à mobilização das equipas para a construção de soluções e ao desenvolvimento contínuo da organização.

"Procuro olhar para os problemas, mas procuro ter soluções e incentivar as pessoas a trazerem soluções também." (E4)

Paralelamente, alguns participantes salientam que o desenvolvimento das competências de liderança também ocorre por meio da formação e da aprendizagem contínua. A participação em programas de formação e o contacto com diferentes abordagens de liderança contribuem para a consolidação de práticas de gestão de equipas mais estruturadas.

"Também tivemos algumas formações (...) e ainda hoje uso algumas técnicas." (E5)

No entanto, vários entrevistados salientam que a experiência prática no contexto organizacional é determinante para o desenvolvimento destas competências. A interação diária com os colegas permite ajustar o estilo de liderança às necessidades dos colaboradores e aprender continuamente com as situações vividas.

"São eles também que me estão a ensinar qual a direção que eu devo tomar enquanto líder." (E6)

A dimensão humana da liderança reaparece como um elemento central nas suas respostas. Competências como a tolerância, a preocupação com o bem-estar dos colaboradores e a criação de um ambiente de trabalho positivo são frequentemente mencionadas como fatores essenciais para o bom funcionamento das equipas.

"Uma das competências que mais se destacam (...) é a tolerância. Eu preocupo-me verdadeiramente com as pessoas." (E7)

Da mesma forma, alguns entrevistados salientam a importância de criar momentos de proximidade e interação informal com a equipa, considerando-os um investimento na construção de relações de confiança.

"Não é perder tempo, é investir (...) estes bocadinhos ajudam a criar ligações." (E8)

No que se refere ao reconhecimento destas competências no contexto organizacional, a maioria dos entrevistados refere sentir que o seu estilo de liderança é valorizado pelas equipas e pelos níveis hierárquicos superiores. Esse reconhecimento manifesta-se através de feedback positivo, avaliações internas ou da perceção de que o trabalho desenvolvido é apreciado pelos colaboradores.

"Recebo feedback que confirma que a minha liderança é valorizada." (E1)

Da mesma forma, alguns participantes referem que o reconhecimento por parte da organização e das equipas constitui um fator motivacional importante, reforçando o seu compromisso com o trabalho e com a liderança das equipas.

"Senti muito carinho, muito reconhecimento, e isso motiva-me muito." (E2)

Outros entrevistados referem igualmente que sentem que a organização lhes reconhece o valor, quer através das avaliações internas, quer através da confiança demonstrada pelas estruturas hierárquicas.

"Sinto que reconhecem essas competências na minha liderança." (E3)

Ainda assim, alguns participantes salientam que, ao longo da carreira, a importância atribuída ao reconhecimento externo tende a diminuir, sendo substituída por uma motivação mais intrínseca, associada ao sentido de realização profissional.

"Hoje em dia já não vivo obcecado com isso (...) dou sempre o meu máximo." (E5)

Da mesma forma, outros entrevistados referem que, embora o reconhecimento seja positivo, o principal fator de motivação reside no impacto do seu trabalho no desenvolvimento das equipas e no crescimento das pessoas que lideram.

"Hoje em dia não é isso que me move." (E7)

Por fim, alguns participantes referiram que, apesar de sentirem que são reconhecidos na organização, podem existir perceções diferentes sobre o estilo de liderança, especialmente quando este é mais próximo e orientado para o apoio às equipas.

"Às vezes dizem que sou 'mãe demais' com a equipa." (E8)

As competências associadas ao estilo de liderança resultam de um processo contínuo de aprendizagem que combina características pessoais, experiência profissional, formação e interação com as equipas, como se pode ver nas entrevistas analisadas. Entre as competências mais salientadas, destacam-se a exigência profissional, a autenticidade, a liderança pelo exemplo, a capacidade estratégica e, sobretudo, a valorização da vertente humana da liderança. A maioria dos entrevistados valoriza positivamente estas competências, embora muitos afirmem que a sua motivação está cada vez mais associada ao impacto do seu trabalho no desenvolvimento das pessoas e das equipas.

6.2.4. Impacto do enfoque feminino na cultura organizacional

Quanto ao impacto do seu estilo de liderança na cultura e no clima organizacional, os entrevistados salientam que a sua forma de liderar influencia diretamente o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e a dinâmica das equipas. De modo geral, as respostas evidenciam que os estilos de liderança mais próximos, humanos e colaborativos tendem a promover um ambiente organizacional baseado na confiança, na cooperação e no compromisso com objetivos comuns.

De facto, alguns participantes referem que o seu estilo de liderança contribui para a criação de um ambiente de trabalho caracterizado por relações de proximidade, confiança e colaboração entre os membros da equipa. Neste contexto, a liderança é vista como um fator fundamental para promover um ambiente organizacional positivo e equilibrado.

"Resulta em confiança, em colaboração, numa equipa próxima (...) com sentido de humor leve e que trabalha num ambiente humano." (E1)

Da mesma forma, outros entrevistados referem que um dos impactos mais significativos do seu estilo de liderança está relacionado à criação de um ambiente em que os colaboradores se sintam à vontade para serem autênticos e se expressarem naturalmente no contexto profissional.

"Uma pessoa disse-me uma vez: 'Eu não sabia que podia ser eu no trabalho'." (E2)

Este tipo de testemunho evidencia a importância de estilos de liderança que valorizam a autenticidade e a inclusão, fazendo com que os colaboradores se sintam reconhecidos como indivíduos na organização.

Por outro lado, alguns participantes salientam que o impacto do estilo de liderança na cultura organizacional pode variar consoante o contexto, as características das equipas e as diferentes áreas da organização. Deste modo, nem todos os estilos de liderança podem ser replicados em todos os contextos organizacionais.

"Cada um tem o seu estilo (...) e o tipo de equipa também exige um estilo de liderança diferente." (E3)

Ainda assim, vários entrevistados consideram que a liderança desempenha um papel central na construção e no fortalecimento da cultura organizacional. Através das interações diárias, das práticas de gestão e das oportunidades de desenvolvimento oferecidas aos colaboradores, os líderes contribuem para a formação dos valores e comportamentos que caracterizam a organização.

"A nossa obrigação é construir uma cultura positiva, em que as pessoas se sintam envolvidas e gostem de cá estar." (E4)

Neste sentido, a cultura organizacional está frequentemente associada à valorização dos colaboradores, ao seu desenvolvimento profissional e à criação de um ambiente de trabalho que promova o sentimento de pertença à organização.

Alguns entrevistados também salientam que o estilo de liderança pode influenciar a cultura organizacional pelo exemplo. Quando os líderes adotam determinados comportamentos ou valores, esses padrões tendem a ser observados e replicados por outros membros da organização.

"As pessoas olham para o exemplo e acabam por seguir esse estilo." (E5)

Além disso, alguns participantes referem que procuram criar um ambiente de trabalho mais leve e equilibrado, no qual a execução das responsabilidades profissionais coexiste com momentos de interação e descontração entre os membros da equipa.

"Tento trazer um bocadinho de leveza (...) perceber que há espaço para cumprir o trabalho e também para descontrair." (E6)

Este tipo de abordagem está frequentemente associado à promoção do bem-estar dos colaboradores e ao fortalecimento das relações interpessoais no contexto organizacional.

Por fim, alguns entrevistados referiram que, embora exista uma cultura organizacional comum que orienta o funcionamento da empresa, cada líder contribui para essa cultura por meio do próprio estilo de liderança. Deste modo, diferentes líderes podem introduzir nuances específicas na forma como os valores organizacionais são interpretados e aplicados às equipas.

"Existe uma cultura organizacional transversal (...) mas cada líder acaba por introduzir o seu próprio estilo." (E7)

Os resultados das entrevistas mostram que os líderes mais próximos, humanos e colaborativos têm um impacto positivo na cultura e no ambiente de trabalho. Estes líderes promovem a confiança mútua, a comunicação aberta e o desenvolvimento dos colaboradores.

Questionados sobre quais mudanças gostariam de ver na cultura organizacional para potenciar o impacto do seu estilo de liderança, alguns entrevistados salientam a importância de reforçar práticas que valorizem o desenvolvimento das pessoas, a comunicação interna e o envolvimento dos colaboradores na organização.

Neste sentido, a criação de ambientes organizacionais mais participativos, nos quais os colaboradores se sintam valorizados e integrados, é um objetivo comum. A promoção de relações mais próximas entre líderes e equipas, bem como a valorização do bem-estar no trabalho, são frequentemente apontadas como fatores que podem fortalecer a cultura organizacional e melhorar o desempenho das equipas.

A análise das respostas mostra que o impacto do estilo de liderança na cultura organizacional está fortemente associado à forma como os líderes valorizam as pessoas, promovem relações de confiança e incentivam a participação ativa dos colaboradores na construção do ambiente de trabalho.

6.3. Barreiras e desafios na ascensão das mulheres a cargos de topo/liderança

A terceira questão de partida procura responder à questão **"Quais as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres no processo de ascensão a cargos de**

liderança?", incidindo sobre os obstáculos que continuam a limitar a progressão das mulheres nas estruturas organizacionais, particularmente ao nível da liderança de topo. Esta dimensão está intrinsecamente associada a fenómenos amplamente documentados na literatura, como o *"glass ceiling"*, o "*glass cliff"* e o *efeito "queen bee"*, bem como à persistência de estereótipos de género, práticas discriminatórias e barreiras de natureza organizacional e cultural.

Para responder à questão anteriormente mencionada, a entrevista incluiu perguntas que permitiram explorar as experiências da entrevistada ao longo da sua carreira, nomeadamente os obstáculos enfrentados para aceder a cargos de maior responsabilidade, as desigualdades percecionadas entre homens e mulheres, bem como a forma como determinadas dinâmicas organizacionais influenciam as oportunidades de progressão na carreira. Pretendeu-se também compreender como fenómenos como a necessidade de comprovação acrescida de competência, as assimetrias remuneratórias e as expetativas diferenciadas em função do género se manifestam na trajetória das mulheres líderes.

Conforme demonstrado na revisão da literatura, as barreiras à ascensão das mulheres não se manifestam isoladamente, mas sim como consequência da interação entre fatores individuais, organizacionais e socioculturais. Apesar dos progressos observados ao longo das últimas décadas, a literatura mostra que as mulheres continuam a enfrentar obstáculos invisíveis e persistentes no acesso a cargos de liderança, frequentemente associados a normas culturais, estruturas organizacionais rígidas e estereótipos de género que condicionam a avaliação do seu desempenho e potencial.

Neste sentido, a presente categoria analítica tem como objetivo identificar e analisar as principais barreiras percecionadas pela entrevistada ao longo da sua carreira profissional, compreendendo de que forma se manifestam, se reproduzem e contribuem para a manutenção das desigualdades de género nos níveis superiores das hierarquias organizacionais.

A partir da análise das entrevistas, foram identificadas cinco subcategorias que aprofundam a compreensão das barreiras à ascensão das mulheres a cargos de liderança:

Subcategorias
Obstáculos e desafios no percurso até cargos de liderança
Persistência de fenómenos de desigualdade de género nas organizações
Estratégias de adaptação no exercício da liderança para alcançar reconhecimento profissional
Conciliação entre responsabilidades profissionais e pessoais e medidas para promover a igualdade de género na liderança

Tabela 5. Subcategorias das barreiras e desafios na ascensão das mulheres a cargos de topo/liderança

6.3.1. Obstáculos e desafios no percurso até cargos de liderança

Quanto aos obstáculos enfrentados até alcançarem os atuais cargos de liderança, os entrevistados apresentam experiências distintas. De um modo geral, alguns participantes identificam obstáculos associados a desigualdades de tratamento, a contextos organizacionais menos transparentes ou a fatores ligados à idade e ao género, ao passo que outros referem sobretudo desafios internos relacionados com a autoconfiança, a maturidade profissional ou a aprendizagem do papel de líder em si.

Em alguns testemunhos, os obstáculos surgem claramente associados à necessidade de provar valor e competência num contexto em que homens e mulheres nem sempre são avaliados da mesma forma. E1, por exemplo, refere que, ao longo da sua carreira, sentiu que teve de trabalhar mais do que um homem para ver o seu valor reconhecido, identificando também desigualdades ao nível remuneratório.

"Tive muitas vezes a necessidade de provar a minha competência. (...) Acho que trabalhei o dobro (...) face a um homem. (...) Durante muito tempo, trabalhei mais, tive mais responsabilidade e mais valor. E recebia muito menos." (E1)

De forma semelhante, E8 associa parte das dificuldades do seu percurso à liderança que tinha acima de si, que, na sua perceção, favorecia mais os homens na atribuição de oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

"Era um homem que se virava muito para os homens subirem, mas as mulheres eram ali… (...) Notávamos que ele puxava muito pelos rapazes." (E8)

Estas respostas evidenciam que, nalguns casos, os obstáculos à ascensão não resultam apenas das exigências habituais da carreira profissional, mas também de contextos em

que persistem diferenças de tratamento, menor transparência e menor investimento no desenvolvimento das mulheres.

Por outro lado, alguns entrevistados referem obstáculos menos ligados ao género e mais relacionados com características pessoais, idade ou estilo de intervenção. E2, por exemplo, destaca que uma das maiores dificuldades que enfrentou foi ser percecionada como demasiado nova, para além das resistências encontradas devido ao seu perfil mais descontraído e questionador.

"Muitas vezes achavam que eu era muito nova. (...) Houve muitas vezes pessoas a dizer-me 'tu não podes fazer isso, se queres crescer tens que ter uma postura diferente'." (E2)

A entrevistada acrescenta ainda que o facto de questionar práticas estabelecidas e recusar-se a aceitar procedimentos apenas porque "sempre foi assim" gerou atritos ao longo da sua carreira, evidenciando que a ascensão a cargos de liderança também pode implicar resistência à mudança por parte das organizações e dos indivíduos.

Noutros casos, os participantes referiram que os principais obstáculos estiveram relacionados com fatores internos, como a dúvida quanto às suas capacidades, a gestão da ansiedade ou a adaptação progressiva às exigências da função. E4 considera, por exemplo, que, muitas vezes, o maior obstáculo à progressão está no próprio indivíduo, sobretudo quando duvida das suas capacidades ou do momento certo para avançar.

"Eu acho que às vezes o maior obstáculo somos nós próprios. (...) Em determinados momentos (...) duvidarmos de nós próprios." (E4)

Também, E6 refere que nem sempre esteve presente nas oportunidades que desejava, mas procurou responder a essas situações, reforçando o foco no desempenho, no trabalho bem feito e na aprendizagem contínua.

"Houve alguns momentos em que surgiram oportunidades em que eu poderia ter estado e não estive. (...) Fazer o básico bem feito." (E6)

Estas respostas mostram que a ascensão a cargos de liderança envolve não só obstáculos externos, mas também desafios internos relacionados com a persistência, a capacidade de lidar com a frustração e a construção de uma identidade profissional sólida.

No entanto, alguns entrevistados referem não ter sentido obstáculos particularmente significativos no seu percurso, descrevendo a sua evolução como relativamente natural ou gradual. E3 afirma não ter identificado barreiras claras no seu caso, embora reconheça que o verdadeiro desafio surgiu quando passou a liderar equipas maiores.

"Eu não identifico assim obstáculos (...) foi um crescimento natural. (...) Senti, claro, uma diferença quando comecei a ter uma equipa maior e ter que liderar as pessoas." (E3)

Também E7 refere que a sua evolução ocorreu de forma gradual dentro da organização, embora reconheça que a sua forma própria de atuar e comunicar nem sempre tenha sido facilmente aceite.

"A minha evolução foi gradual. Eu sou um filho da casa. (...) Às vezes isso obrigou-me a ir mais fundo, a ouvir mais, a questionar mais. Isso nem sempre é bem visto." (E7)

Por sua vez, E5 chama a atenção para obstáculos mais associados à política interna e às dinâmicas informais de poder nas organizações, destacando a influência do contexto familiar da empresa, a existência de "cunhas" e a falta de reconhecimento da autoria de algumas ideias.

"É uma empresa familiar. Esse é o primeiro obstáculo. (...) Há malta que é mil vezes pior do que tu, mas (...) vai para um cargo melhor. (...) Tenho a certeza de que muitas ideias me roubaram. " (E5)

Neste caso, o entrevistado realça também a importância da maturidade e da gestão dos "timings" como aprendizagens fundamentais para lidar com esses obstáculos ao longo da carreira.

A análise das entrevistas revela que os obstáculos no percurso até aos cargos de liderança assumem naturezas distintas. Em alguns casos, estão relacionados com desigualdades de género, diferenças de tratamento e contextos organizacionais menos transparentes. Noutros casos, estão relacionados com fatores pessoais, com a forma de gerir relações interpessoais ou com os próprios processos de amadurecimento profissional. Ainda assim, a maioria dos participantes reconhece que essas dificuldades também funcionaram como

momentos de aprendizagem e de consolidação das competências necessárias ao exercício da liderança.

6.3.2. Persistência de fenómenos de desigualdade de género nas organizações

Quanto à persistência de fenómenos como o *"glass ceiling"*, o "*glass cliff"* e o *efeito "queen bee"* nas organizações, os entrevistados apresentam perceções distintas, embora se observe uma tendência a reconhecer que estes fenómenos continuam, em maior ou menor grau, presentes nos contextos organizacional e social. De um modo geral, o teto de vidro e o efeito rainha-abelha são os fenómenos mais identificados pelos participantes, ao passo que o efeito escada de vidro é referido com maior cautela e menor consenso.

Relativamente ao *"glass ceiling"*, vários entrevistados reconhecem que, apesar dos progressos já alcançados, continua a haver uma maior concentração de homens nos cargos de topo, sendo as mulheres mais representadas em posições intermédias. Esta perceção é particularmente evidente nos discursos que associam esta realidade a fatores culturais e à evolução histórica das organizações.

"Começar a haver mais mulheres nos cargos intermédios, mas no topo ainda estão lá os dinossauros, entre aspas, e são maioritariamente homens." (E3)

"Mas ainda é difícil pôr mulheres em cargos de CEO, isso ainda é uma realidade." (E2)

"A parte das mulheres estarem mais a nível intermédio é verdade, mas acho que estamos a mudar isso." (E8)

Estas perspetivas evidenciam que, embora os participantes reconheçam sinais de mudança, continua a existir a perceção de que o acesso das mulheres aos níveis mais elevados da hierarquia organizacional é mais difícil e mais lento, o que revela a persistência de barreiras estruturais associadas ao *"glass ceiling"*.

Quanto ao "*glass cliff"* , as opiniões mostram-se mais divididas. Alguns entrevistados afirmam não identificar claramente este fenómeno na realidade que conhecem mais de perto, nomeadamente no contexto da empresa em análise.

"O segundo, colocar mulheres em liderança em risco, em alturas de risco, não." (E1)

"O glass cliff (...) também não vejo isso aqui." (E7)

"Não acho, não sinto mesmo nenhum desses, por acaso." (E8)

No entanto, outros participantes admitem que esta realidade possa existir noutros contextos organizacionais e sociais, sobretudo quando as mulheres são chamadas a ocupar posições de elevada exigência ou risco em momentos mais críticos.

"Acho que as mulheres muitas vezes são 'carne para canhão' (...) quando há problemas, então sim, vamos mandar uma mulher." (E6)

Estas respostas sugerem que o "*glass cliff*" não é percecionado tão claramente quanto os outros fenómenos, sendo mais frequentemente associado a contextos externos à realidade imediata dos entrevistados.

Por outro lado, o *efeito "queen bee"* é o fenómeno mais claramente reconhecido por vários participantes. Em diversos testemunhos, sugere-se que algumas mulheres em posições de poder tendem a adotar comportamentos mais competitivos ou menos solidários em relação a outras mulheres, o que dificulta a progressão dessas mulheres nas organizações.

"O queen bee existe muito." (E2)

"Mas ainda sinto que o efeito Queen Bee acontece." (E1)

"Aquele efeito queen bee (...) também concordo que existe em alguns sítios." (E6)

"O queen bee… isso existe. Existe aqui, existe fora, existe em casa, existe no desporto, existe em todo o lado." (E7)

Em alguns casos, este fenómeno está associado a dinâmicas de competição entre mulheres e à dificuldade em transformar o sucesso individual em apoio efetivo à ascensão de outras mulheres. Assim, os participantes reconhecem que, para além das barreiras externas, também existem mecanismos internos que perpetuam a desigualdade entre mulheres em diferentes níveis organizacionais.

Ainda assim, alguns entrevistados fazem questão de distinguir entre a realidade específica da empresa em análise e o que observam em um plano mais geral. Neste sentido, vários participantes consideram que, apesar de reconhecerem a existência destes fenómenos na sociedade e noutras organizações, não os identificam de forma particularmente evidente no seu contexto profissional mais próximo.

"Na nossa realidade (...) não identifico nada nessas situações." (E4)

"Pelo menos aqui na Caetano Auto sempre tivemos muitas mulheres em cargos de administração." (E5)

Estas respostas sugerem que a perceção da persistência dos fenómenos de desigualdade de género varia consoante o contexto analisado. Ou seja, apesar de reconhecerem a existência destas barreiras num plano mais amplo, alguns entrevistados entendem que a organização em que trabalham tem vindo a demonstrar uma evolução positiva neste domínio.

Os discursos dos participantes revelam que os fenómenos de desigualdade de género continuam a ser reconhecidos nas organizações, embora com intensidades e manifestações distintas. O *"glass ceiling"* e o *efeito "queen bee"* são os fenómenos mais identificados, ao passo que o efeito "*glass cliff"* surge de forma mais difusa e menos consensual. Ainda assim, a análise das entrevistas sugere que, apesar dos avanços já registados, persistem mecanismos formais e informais que continuam a condicionar o acesso, o reconhecimento e a progressão das mulheres em cargos de liderança.

6.3.3. Estratégias de adaptação no exercício da liderança para alcançar reconhecimento profissional

Quanto à necessidade de adaptar a sua forma de liderar para alcançar reconhecimento profissional, os entrevistados apresentam perspetivas diversas. De um modo geral, a maioria dos participantes afirma que, embora tenha sido necessário desenvolver competências e ajustar a forma de gerir equipas ao longo do tempo, essas adaptações não foram feitas com o objetivo de obter reconhecimento, mas sim para melhorar a eficácia da liderança e responder às necessidades das equipas e da organização.

Alguns entrevistados salientam que a adaptação faz parte do exercício diário da liderança, visto que implica ajustar constantemente a forma de comunicação, a tomada de decisão e a gestão de recursos humanos, em função das circunstâncias e das características individuais de cada colaborador. Neste sentido, o entrevistado E1 considera que a flexibilidade e a capacidade de adaptação são competências fundamentais para qualquer líder.

"Nós temos sempre que estar a adaptar a estratégia (...) atuar de forma assertiva e levar as pessoas a ajustarem." (E1)

Segundo esta perspetiva, a adaptação não está necessariamente relacionada com a procura de reconhecimento ou com questões de género, mas sim com a capacidade de responder de forma inteligente e eficaz a diferentes contextos organizacionais.

Outros participantes referem que, no início da sua atividade como líderes, sentiram dúvidas e a necessidade de experimentar diferentes abordagens até encontrarem um estilo de liderança com o qual se identificassem. E2 explica que o processo de autoconhecimento e o apoio recebido nas sessões de coaching foram importantes para perceber que podia manter a sua autenticidade enquanto líder.

"Tive muitas dúvidas (...) fui experimentando. (...) Percebi que podia continuar a ser como sou." (E2)

Neste caso, a adaptação ocorreu sobretudo no âmbito do desenvolvimento pessoal e da consolidação de um estilo de liderança próprio, sem implicar a alteração da identidade ou dos valores individuais.

Por outro lado, alguns entrevistados rejeitam a ideia de que seja necessário alterar o seu estilo de liderança para obter reconhecimento profissional. E4, por exemplo, considera que modificar a sua forma de liderar com esse objetivo poderia resultar numa postura artificial ou pouco genuína.

"Adaptar para procurar o reconhecimento, não. (...) A falsidade mais cedo ou mais tarde é apanhada." (E4)

No entanto, o entrevistado admite que, em determinadas situações, é necessário refletir cuidadosamente sobre a forma de comunicar ou de gerir conflitos, o que demonstra que a adaptação pode ocorrer no âmbito da gestão das relações interpessoais.

De forma semelhante, E5 afirma não ter sentido necessidade de alterar o seu estilo de liderança para ser reconhecido, embora reconheça ter aperfeiçoado a sua forma de atuar ao longo do tempo, sobretudo com o aumento das responsabilidades e da dimensão das equipas.

"Adaptar não. Aperfeiçoar, sim. (...) Não mudei para agradar, mudei para ser mais eficaz." (E5)

Esta perspetiva evidencia que o desenvolvimento da liderança é entendido como um processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento, resultante da experiência acumulada ao longo da carreira.

Outros entrevistados salientam que a adaptação do estilo de liderança depende sobretudo das características das equipas. Neste sentido, E6 refere que, ao liderar pessoas com perfis muito diferentes, é necessário ajustar a forma de comunicação e de gestão para garantir o bom funcionamento da equipa.

"Eu não posso lidar com a pessoa A da mesma forma que lido com a pessoa B." (E6)

Assim, a adaptação surge como uma estratégia para alcançar os objetivos coletivos e promover o desempenho da equipa, e não necessariamente como um meio de obter reconhecimento profissional.

Alguns participantes salientam, ainda, que o percurso de liderança implica um processo de crescimento pessoal e profissional. E8, por exemplo, considera que a principal mudança não foi adaptar o seu estilo de liderança, mas sim aprender a desempenhar um novo papel na organização.

"Não se trata de adaptar (...) foi tratar-se mesmo de aprender." (E8)

Neste caso, o maior desafio foi a transição de uma função operacional para uma função de gestão de pessoas, o que exigiu o desenvolvimento de novas competências e a redefinição das prioridades no trabalho.

Por fim, E7 destaca que, embora tenha tido de adaptar alguns aspetos do seu comportamento ao longo da carreira, como a forma de comunicar ou de se apresentar em determinados contextos, essas mudanças foram feitas para facilitar a interação com as pessoas e não para procurar reconhecimento.

"Tive de mudar a forma de vestir, a forma de comunicar (...) o objetivo era estar com as pessoas, não impor-me a elas." (E7)

A análise das entrevistas revela que a adaptação ao exercício da liderança é percecionada como um processo natural de aprendizagem e de desenvolvimento profissional. A maioria dos participantes considera que esta adaptação está mais relacionada com a eficácia da liderança, a gestão de equipas e o contexto organizacional do que propriamente com a procura de reconhecimento profissional. Ainda assim, os discursos evidenciam que o exercício da liderança exige um equilíbrio constante entre a autenticidade pessoal e a capacidade de ajustar comportamentos e estratégias às exigências do ambiente organizacional.

6.3.4. Conciliação entre responsabilidades profissionais e pessoais e medidas para promover a igualdade de género na liderança

Sobre a forma como conciliam as exigências da função com as responsabilidades familiares ou pessoais, os entrevistados reconhecem que este equilíbrio nem sempre é fácil de alcançar, sobretudo em fases mais exigentes da carreira, pois, por um lado, sentem que têm de fazer um esforço extra para equilibrar as duas dimensões da sua vida e, por outro, acham que as responsabilidades familiares ou pessoais são mais difíceis de conciliar em fases mais exigentes da carreira. Ainda assim, vários participantes referem que, com o tempo e a experiência profissional, desenvolveram estratégias que lhes permitem gerir de forma mais equilibrada as diferentes dimensões da vida.

Alguns entrevistados salientam que o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal é, em grande medida, o resultado de um processo de aprendizagem ao longo da carreira. No início da vida profissional, é comum o trabalho assumir um peso maior, sendo apenas com o passar do tempo que se adquire uma consciência mais clara da importância de estabelecer limites.

"Acho que vem com o tempo (...) há aqui uma altura da vida que nós trabalhamos muito, muito, muito. (...) Depois percebemos que o trabalho está lá no dia seguinte e que não acaba." (E1)

Neste sentido, alguns participantes referem que procuram estabelecer uma separação clara entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo reservado à vida pessoal, de modo a garantir momentos de descanso e convívio familiar.

"Eu decido que a partir do momento em que saio da empresa, acabou o trabalho." (E1)

Outros entrevistados destacam que o equilíbrio entre as duas esferas tornou-se mais fácil com a consolidação das equipas e a delegação de responsabilidades. À medida que os líderes deixam de realizar todas as tarefas operacionais e passam a confiar em equipas mais autónomas, é possível reduzir a sobrecarga de trabalho e dedicar mais tempo à família.

"Hoje em dia consigo equilibrar muito melhor. (...) Não abdico de tempo com os meus filhos." (E2)

Ainda assim, vários participantes reconhecem que o trabalho teve um impacto significativo na sua vida familiar em determinados momentos da carreira, sobretudo quando as responsabilidades profissionais exigiam grande disponibilidade.

"Já prejudiquei muito a minha família (...) dediquei muito mais tempo à empresa do que à família." (E5)

Este tipo de testemunho evidencia que a carreira profissional, sobretudo em cargos de liderança, pode implicar períodos de maior dedicação ao trabalho e, posteriormente, exigir uma reflexão sobre a necessidade de reequilibrar as prioridades pessoais e familiares.

Por outro lado, alguns entrevistados salientam que a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal depende também do contexto familiar e da partilha de responsabilidades no seio da família. Neste sentido, a divisão equilibrada das tarefas domésticas e parentais surge como um fator facilitador.

"Não há um a ajudar o outro, há os dois a contribuir para o mesmo." (E6)

Esta perspetiva reforça a ideia de que a igualdade na distribuição das responsabilidades familiares pode contribuir significativamente para reduzir as dificuldades associadas à conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal..

Ademais, alguns participantes referem recorrer a estratégias de organização e planeamento para administrar de forma mais eficiente as diversas exigências do quotidiano. A utilização de ferramentas de planeamento e a definição de prioridades são mencionadas como mecanismos importantes para manter o equilíbrio entre as várias responsabilidades.

"O calendário é o meu melhor amigo (...) está tudo no calendário." (E6)

Em alguns casos, a experiência pessoal também levou a uma mudança de prioridades ao longo da vida. Alguns entrevistados referiram que determinadas fases de suas carreiras foram marcadas por uma dedicação excessiva ao trabalho, o que os levou, posteriormente, a refletir sobre a importância da família.

"Eu tenho noção de que numa determinada fase da minha vida me descuidei da família. (...) Há determinadas prioridades (...) a família (...) está acima de tudo." (E4)

Por fim, alguns participantes salientam que as organizações também têm vindo a desenvolver uma maior consciência da importância do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Esta mudança reflete-se, por exemplo, na diminuição das atividades profissionais no fim de semana ou na valorização de práticas que promovem o bem-estar dos colaboradores.

"Hoje a empresa tenta reduzir ao máximo atividades ao fim de semana." (E7)

Os líderes enfrentam um desafio constante na conciliação entre as suas responsabilidades profissionais e pessoais, como evidenciado pela análise das entrevistas. No entanto, os participantes sugerem que, com base na experiência adquirida, na organização pessoal e na partilha equilibrada das responsabilidades familiares, é possível desenvolver estratégias que permitam alcançar um maior equilíbrio entre as diferentes dimensões da vida.

6.4. Vantagens associadas à presença de mulheres em posições de liderança nas organizações contemporâneas

A quarta questão de partida visa responder à seguinte problemática, **"Quais são as vantagens associadas à presença de mulheres em posições de liderança nas organizações contemporâneas?"** A questão centra-se nos contributos que a liderança feminina pode oferecer às organizações, nomeadamente em termos de cultura e clima organizacionais, desempenho, inovação, tomada de decisão e reputação. O presente eixo de análise tem como objetivo compreender de que modo a presença de mulheres em cargos estratégicos pode gerar valor organizacional e promover práticas de gestão mais inclusivas e sustentáveis.

Para responder a esta questão, a entrevista incluiu perguntas que permitiram explorar a perceção dos entrevistados sobre o impacto da liderança feminina na dinâmica organizacional, nomeadamente no desenvolvimento de culturas mais colaborativas e inclusivas, na promoção de ambientes de trabalho orientados para a ética e na capacidade das organizações de responder a desafios complexos e a contextos de mudança. Pretendeu-se também compreender como a diversidade de género nos cargos de liderança influencia os processos de tomada de decisão, a inovação e o desempenho organizacional.

Segundo a revisão da literatura, a presença de mulheres em cargos de liderança está associada a vários benefícios organizacionais, nomeadamente maior diversidade de perspetivas, melhor qualidade das decisões, reforço da ética e da responsabilidade social, bem como impacto positivo na reputação e na sustentabilidade das organizações. A literatura mostra que a diversidade de género nos níveis estratégicos promove ciclos de inclusão, levando a modelos de liderança mais representativos e alinhados com as necessidades das organizações contemporâneas.

Neste sentido, a presente categoria analítica tem como objetivo identificar e analisar as vantagens associadas à presença de mulheres em posições de liderança, tal como percecionadas pela entrevistada, bem como compreender os respetivos impactos ao nível da cultura organizacional, do desempenho, da inovação, da tomada de decisão e da reputação das organizações.

A partir da análise das entrevistas, foram identificadas três subcategorias que aprofundam a compreensão das vantagens associadas à liderança feminina nas organizações contemporâneas:

Subcategorias
Pontos fortes associados à liderança feminina
Impacto da diversidade de género na inovação e na tomada de decisão
Papel inspirador da liderança feminina na progressão de carreira de outras mulheres
Mudanças organizacionais necessárias para a valorização da liderança feminina

Tabela 6. Subcategorias das vantagens associadas à presença de mulheres em posições de liderança nas organizações contemporâneas

6.4.1. Pontos fortes associados à liderança feminina

Quanto aos principais pontos fortes associados à liderança feminina, os entrevistados identificaram várias características que, na sua opinião, estão frequentemente presentes em mulheres em posições de liderança. Entre os aspetos mais referidos, destacam-se a empatia, a sensibilidade interpessoal, a atenção aos pormenores, a capacidade de adaptação e a gestão de múltiplas responsabilidades simultâneas.

Uma das ideias mais recorrentes nas entrevistas é a capacidade de ação e concretização associada à liderança feminina. De facto, alguns participantes referem que as mulheres demonstram uma forte orientação para a execução e a concretização de objetivos, muitas vezes associada a uma postura pragmática e focada nos resultados. Tal as torna participantes muito ativas e eficientes nos projetos em que estão envolvidas.

"Eu acho que o ponto mais forte que as mulheres trazem para a liderança é a ação, o fazer acontecer." (E1)

Esta capacidade de concretização está frequentemente associada a uma forte capacidade de organização e de gestão simultânea de diferentes responsabilidades, competências que alguns entrevistados relacionam com a experiência das mulheres na gestão de múltiplos papéis na vida pessoal e profissional.

"Nós, mulheres, já estamos habituadas a estar em várias frentes. (...) Conseguimos (...) apagar vários fogos ao mesmo tempo." (E6)

Neste contexto, a capacidade de adaptação e resiliência é apontada como um dos principais contributos das mulheres para o exercício da liderança, sobretudo em ambientes organizacionais complexos e em constante mudança.

Outro aspeto frequentemente referido pelos entrevistados diz respeito à dimensão relacional da liderança feminina. Vários participantes consideram que as mulheres tendem a demonstrar maior sensibilidade para compreender as necessidades dos outros e maior capacidade de estabelecer laços de proximidade com as equipas.

"As mulheres têm uma sensibilidade muito maior (...) conseguem perceber tudo à volta." (E2)

"Essa sensibilidade para perceber que alguém não está bem." (E5)

De acordo com estes testemunhos, esta sensibilidade interpessoal pode contribuir para a criação de ambientes de trabalho mais colaborativos, favorecendo o desenvolvimento das equipas e o fortalecimento das relações nas organizações.

Além disso, alguns entrevistados referiram que as mulheres tendem a prestar mais atenção aos pormenores e às dimensões humanas das organizações, o que pode contribuir para uma liderança mais próxima e atenta às diferentes necessidades dos colaboradores.

"As mulheres estão mais atentas aos detalhes (...) Gostam de conhecer a pessoa (...) e ajudam também no plano pessoal." (E3)

Neste sentido, a liderança feminina é frequentemente descrita como mais orientada para as pessoas, valorizando não só os resultados organizacionais, mas também o desenvolvimento e o bem-estar das equipas.

Por outro lado, alguns participantes também salientam a intuição e a abordagem mais ponderada na tomada de decisões como características frequentemente associadas às mulheres em contextos de liderança.

"Traz uma coisa que os homens não têm, que é a intuição." (E4)

Esta perspetiva sugere que a diversidade de pontos de vista entre homens e mulheres pode enriquecer os processos de tomada de decisão e contribuir para uma gestão organizacional mais equilibrada.

Ainda assim, nem todos os entrevistados consideram que haja diferenças substanciais entre a liderança exercida por homens e por mulheres. Alguns participantes defendem que a eficácia da liderança depende sobretudo das competências individuais e não do género do líder.

"Não vejo vantagens específicas das mulheres em relação aos homens. (...) Liderança é liderança. É igual." (E7)

Esta visão reforça a ideia de que, embora determinadas características sejam frequentemente associadas à liderança feminina, o sucesso na liderança depende fundamentalmente das competências, da experiência e da capacidade de cada pessoa.

Os resultados das entrevistas sugerem que a liderança feminina é frequentemente associada a características como a empatia, a sensibilidade interpessoal, a atenção ao detalhe, a capacidade de adaptação e a orientação para a ação. No entanto, alguns participantes salientam que estas características não devem ser interpretadas como exclusivas de um género específico, mas sim como competências que podem estar presentes em qualquer líder, independentemente do género.

6.4.2. Impacto da diversidade de género na inovação e na tomada de decisão

De forma geral, os entrevistados apresentam uma perceção positiva do contributo da diversidade de género para a inovação e para a tomada de decisão nas organizações. A maioria considera que a presença de diferentes pontos de vista, experiências e formas de pensar pode enriquecer os processos de decisão e conduzir a soluções mais completas e equilibradas.

Um dos aspetos mais referidos pelos participantes relaciona-se com a multiplicidade de perspetivas que a diversidade de género pode proporcionar. Segundo alguns entrevistados, a presença de homens e mulheres em posições de decisão permite abordar os problemas sob diferentes prismas, o que pode favorecer uma análise mais abrangente das situações organizacionais.

"A diversidade traz perspetivas diferentes, traz formas diferentes de ver os problemas e de tomar decisões." (E2)

"Abre as perspetivas." (E8)

Neste sentido, a diversidade é percecionada como um fator que amplia o debate e enriquece o processo de tomada de decisão, na medida em que diferentes experiências e pontos de vista podem contribuir para soluções mais equilibradas.

Alguns participantes referem ainda que a diversidade permite considerar aspetos que poderiam não ter sido inicialmente tidos em conta no processo de decisão. A inclusão de diferentes pontos de vista, nomeadamente femininos e masculinos, pode ajudar a identificar implicações adicionais e a antecipar os diferentes impactos das decisões tomadas.

"Também há mulheres, também há esta perspetiva." (E5)

Esta ideia realça a importância de equipas diversificadas na formulação de decisões organizacionais mais informadas e inclusivas.

Por outro lado, alguns entrevistados consideram que a inovação está mais associada ao estilo de liderança e à capacidade do líder de estimular a criatividade e desafiar as equipas a saírem da sua zona de conforto do que propriamente ao género dos líderes.

"A inovação passa mais por características do líder." (E1)

Neste caso, a inovação é entendida como resultado de uma liderança que incentiva novas ideias, promove o pensamento crítico e estimula a experimentação nas equipas.

Da mesma forma, alguns participantes defendem que a diversidade que mais influencia a inovação pode não estar necessariamente relacionada com o género, mas sim com outras dimensões, como a diversidade geracional ou a diversidade de experiências profissionais.

"Acho que não só do género, mas de idade (...) trazem outras ideias, outra maneira de trabalhar." (E4)

Este testemunho mostra que a diversidade nas organizações pode assumir várias formas e que a combinação de competências, experiências e pontos de vista é fundamental para fomentar a inovação.

Ainda assim, alguns entrevistados defendem que a diversidade entre homens e mulheres pode contribuir para a complementaridade de diferentes estilos de pensamento e abordagem aos problemas. Nesta perspetiva, as características tradicionalmente associadas a cada género podem funcionar de forma complementar no processo de tomada de decisão.

"Quanto mais tu conseguires misturar numa equipa, melhor." (E6)

Desta forma, a combinação de diferentes competências e formas de análise pode fortalecer a capacidade das equipas de lidar com desafios complexos e tomar decisões mais robustas.

Alguns participantes salientam que o fator determinante para a inovação e a qualidade das decisões continua a ser, sobretudo, o conjunto de competências individuais e a experiência acumulada pelos líderes e pelas equipas.

"Inovação e decisão vêm da experiência e da competência, não do género." (E7)

Os resultados das entrevistas indicam que a diversidade é amplamente reconhecida como um fator positivo para as organizações, particularmente na tomada de decisão, o que demonstra que as empresas valorizam a inclusão e a diversidade de pontos de vista, contribuindo para um ambiente mais colaborativo e eficiente. Embora nem todos os participantes associem diretamente a inovação ao género, a maioria reconhece que a presença de diferentes perspetivas e experiências pode contribuir para processos de tomada de decisão mais ricos e para uma maior capacidade de adaptação e inovação nas organizações.

6.4.3. Papel inspirador da liderança feminina na progressão de carreira de outras mulheres

Quanto ao papel inspirador da liderança feminina na progressão de carreira de outras mulheres, os entrevistados apresentam perspetivas diferentes, embora reconheçam, de modo geral, que o exemplo e o reconhecimento profissional podem desempenhar um papel importante na motivação e no desenvolvimento de outras pessoas nas organizações.

Alguns participantes consideram que a inspiração surge sobretudo através do reconhecimento do seu trabalho e estilo de liderança por parte dos outros. Neste sentido, o feedback recebido e a forma como os líderes são percecionados pelas equipas podem influenciar a perceção que os outros têm das suas possibilidades de progressão profissional.

"Nós sentimos que as pessoas nos reconhecem (...) e nós sabemos que estamos a influenciar e a ser referência para alguém." (E1)

Esta perspetiva sugere que a liderança pode tornar-se uma referência para os outros de forma natural, através das práticas diárias e da forma como os líderes se relacionam com as equipas.

Outros entrevistados referem que procuram inspirar tanto mulheres como homens, defendendo que o papel do líder não deve estar orientado apenas para um género específico, mas sim para o desenvolvimento de todos.

"Eu não tento inspirar só mulheres. Eu tento inspirar mulheres e homens. (...) Acho que é mais inspirar as pessoas a serem elas próprias." (E2)

Nesta perspetiva, a liderança inspiradora está associada à autenticidade e à capacidade de incentivar os outros a desenvolver o seu próprio estilo e percurso profissional.

Alguns participantes referem ainda que o exemplo desempenha um papel importante na inspiração de outras pessoas, mesmo quando essa influência não é intencional. O percurso profissional e a forma como os líderes enfrentam os desafios podem servir de referência aos restantes colaboradores da organização.

"Pelo exemplo, já é um motivo." (E3)

Assim, a liderança pode servir de modelo que demonstra que é possível alcançar determinados cargos ou desenvolver competências ao longo da carreira.

Outros entrevistados referem que a inspiração pode surgir através da criação de oportunidades e do apoio ao desenvolvimento profissional de outras pessoas nas equipas. Neste sentido, a criação de oportunidades de progressão e o reconhecimento do talento

feminino são vistos como formas concretas de incentivar a ascensão de mulheres a cargos de liderança.

"Tenho promovido mulheres. (...) Cada vez contratamos mais mulheres." (E5)

Esta perspetiva mostra que a inspiração pode não surgir apenas através do discurso ou do exemplo, mas também por meio de decisões organizacionais que promovam a igualdade de oportunidades.

Por outro lado, alguns participantes salientam a importância de transmitir confiança e autonomia às colaboradoras, incentivando-as a acreditar nas suas próprias capacidades e a abraçar novos desafios profissionais.

"Tudo o que vocês quiserem fazer, vocês conseguem." (E6)

Neste caso, a liderança deve encorajar e reforçar a autoconfiança das mulheres nas equipas.

Alguns entrevistados referem ainda que a inspiração pode resultar simplesmente da demonstração de que não há barreiras formais à progressão na carreira na organização, desde que haja competência, dedicação e mérito.

"Sou a favor da promoção de mulheres em igualdade de circunstâncias." (E7)

Assim, a liderança pode contribuir para a criação de um ambiente organizacional em que homens e mulheres sintam que têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento profissional.

Por fim, alguns participantes expressaram a esperança de que a sua liderança possa influenciar positivamente as pessoas com quem trabalham, sobretudo no que diz respeito ao desenvolvimento de futuras lideranças.

"Espero que (...) tenham aprendido alguma coisa comigo." (E8)

O estudo das entrevistas mostra que o exemplo, o reconhecimento e a criação de oportunidades de desenvolvimento profissional são aspetos frequentemente associados ao papel inspirador da liderança feminina. Embora muitos entrevistados defendam que a inspiração não deve estar limitada ao género, reconhece-se que a presença de mulheres

em cargos de liderança pode reforçar a perceção de que outras mulheres também podem alcançar posições de direção e responsabilidade nas organizações.

6.4.4. Mudanças organizacionais necessárias para a valorização da liderança feminina

Em relação às mudanças organizacionais necessárias para que a liderança feminina seja mais valorizada, vários entrevistados referem que o principal fator não passa necessariamente pela implementação de medidas específicas dirigidas às mulheres. Na verdade, o mais importante é criar contextos organizacionais baseados na justiça, na transparência e na valorização das competências individuais. Neste sentido, a igualdade de oportunidades deve resultar sobretudo de processos de avaliação claros e meritocráticos, nos quais o género não seja um critério determinante para a progressão profissional.

"As mudanças têm que acontecer para que as lideranças sejam justas, humanas (...) e concretizadoras de objetivos." (E1)

"Não tornar isto uma imposição legal, mas uma consequência natural do mérito." (E2)

"A administração não olha ao género, olha às competências." (E7)

Estas perspetivas evidenciam uma conceção da liderança assente no mérito e na competência, em que o reconhecimento profissional deve resultar do desempenho e das capacidades demonstradas, independentemente do género. Os entrevistados tendem a associar a valorização da liderança feminina à criação de ambientes organizacionais mais justos e inclusivos, em que todos os profissionais têm oportunidades iguais de demonstrar seu potencial.

Ao mesmo tempo, alguns participantes salientam que a valorização da liderança feminina depende também de transformações culturais progressivas, tanto nas organizações quanto na sociedade em geral. Neste sentido, a evolução das mentalidades e das práticas organizacionais é apontada como fator essencial para a criação de contextos mais igualitários.

"A cultura (...) não muda de um dia para o outro." (E6)

"É um trabalho passo a passo." (E8)

Esta ideia reforça a noção de que a promoção da igualdade de género nos cargos de liderança não acontece de imediato, mas sim resulta de um processo gradual de mudança que envolve a redefinição de valores organizacionais, a sensibilização dos profissionais e a adoção de práticas mais inclusivas.

Por outro lado, alguns entrevistados também salientam a importância de haver mulheres em posições de liderança, que sirvam de exemplo e contribuam para normalizar a presença feminina em cargos de maior responsabilidade.

"Era importante haver mais exemplos de mulheres em cargos altos." (E5)

"É continuar a liderar pelo exemplo." (E7)

A valorização da liderança feminina, segundo os participantes, está sobretudo associada à promoção de culturas organizacionais baseadas na igualdade de oportunidades, no reconhecimento das competências e na evolução progressiva das mentalidades. Neste contexto, a crescente presença de mulheres em cargos de liderança e a consolidação de práticas organizacionais mais inclusivas podem contribuir para reforçar o reconhecimento e a legitimidade da liderança feminina nas organizações contemporâneas.

6.5. Mitos associados à mulher

Existem vários mitos associados à figura feminina, sustentados por crenças socialmente construídas e historicamente enraizadas, que influenciam a forma como a presença das mulheres em cargos de liderança é percecionada e avaliada. No contexto organizacional, a crença nesses mitos tende a reforçar estereótipos relacionados à ambição, à disponibilidade, à capacidade de liderança e ao compromisso com a carreira, afetando a legitimidade das mulheres nos lugares de poder.

A presente investigação destaca um mito específico, amplamente referido na literatura e no discurso social: o mito da ausência de ambição feminina para ascender a cargos de liderança, particularmente os de topo. Este mito assenta na ideia de que as mulheres não ambicionam posições de elevada responsabilidade ou privilegiam outras

dimensões da vida em detrimento da progressão profissional. É frequentemente utilizado para justificar a sua sub-representação nos níveis hierárquicos superiores.

Assim, o objetivo desta categoria analítica é compreender se os entrevistados ambicionavam, desde o início da sua trajetória profissional, ocupar cargos de liderança, ou se a sua progressão decorreu de outros fatores, como oportunidades emergentes, reconhecimento do desempenho ou evolução natural da carreira. Pretende-se, assim, problematizar a noção de ambição feminina e analisar como este mito se confirma ou se desconstrói à luz do discurso empírico.

No seguimento desta categoria, foi criada e utilizada apenas uma subcategoria: a ambição de ascensão profissional.

6.5.1. Ambição de ascensão profissional

Questionados sobre se a progressão ou ascensão profissional constituía uma ambição pessoal ao longo da carreira, os entrevistados apresentaram perspetivas distintas. Enquanto alguns afirmam ter tido, desde cedo, uma forte ambição de crescimento profissional, outros referem que a progressão ocorreu de forma mais natural, como consequência do trabalho desenvolvido e das oportunidades surgidas ao longo do percurso.

Para alguns entrevistados, a ascensão profissional não foi inicialmente definida como um objetivo explícito, tendo surgido gradualmente, como resultado da dedicação e da paixão pelo trabalho. Neste sentido, E1 explica que o seu crescimento profissional foi uma consequência natural do empenho que dedicou às funções que desempenhou.

"Eu nunca quis ser uma diretora (...) sempre trabalhei com muita paixão. Crescer foi acima de tudo o resultado de fazer bem (...) aquilo que gosto de fazer." (E1)

Esta perspetiva sugere que, em alguns casos, a liderança é construída de forma progressiva e espontânea, resultando sobretudo da qualidade do trabalho realizado e do reconhecimento obtido na organização.

Da mesma forma, alguns participantes referem que nunca tiveram uma ambição claramente definida de alcançar cargos específicos, acreditando que a evolução profissional deveria ocorrer naturalmente ao longo da carreira.

"A evolução (...) foi um bocado natural." (E3)

Nestes casos, a progressão na carreira está associada à confiança que as organizações depositam nos colaboradores e ao aumento gradual das responsabilidades que lhes são atribuídas.

Por outro lado, alguns entrevistados afirmam que sempre tiveram uma forte ambição de crescimento profissional e deliberadamente trabalharam para alcançar posições de maior responsabilidade.

"Sempre foi. Sempre quis crescer." (E2)

De forma semelhante, E6 afirma que, desde o início da sua carreira, procurou aprender o máximo possível em cada função, com vista a abrir novas oportunidades de progressão.

"Quis vir porque sabia que (...) conseguiria fazer mais do que aquilo. (...) Tentei sempre (...) aprender o máximo possível." (E6)

Estas perspetivas mostram uma abordagem mais estratégica à carreira, caracterizada pela procura ativa de oportunidades de desenvolvimento e progressão.

Alguns participantes referem ainda que, mesmo sem um plano de carreira claramente definido, havia uma ambição latente de evoluir profissionalmente e assumir responsabilidades cada vez maiores ao longo do tempo.

"Eu tinha a ambição de evoluir. (...) Num cantinho a gente tem sempre essa ambição." (E4)

Neste sentido, a progressão profissional é vista como parte natural da trajetória de quem busca desenvolver competências e contribuir para o crescimento das organizações.

Outros entrevistados referiram que a ambição de crescimento também esteve associada à paixão pela sua área de atividade e pelo setor em que trabalham, o que contribuiu para reforçar a sua motivação para assumir novos desafios.

"Sempre trabalhei para querer mais." (E5)

Se houver interesse e envolvimento na área profissional, é natural que se procurem responsabilidades maiores.

Alguns participantes referem que, no início da carreira, não tinham necessariamente a expectativa de alcançar posições de liderança, mas que essa realidade surgiu como resultado da evolução das funções desempenhadas e da confiança demonstrada pela organização.

"Não sentia a ambição de 'tenho que ser diretora' (...) aconteceu." (E8)

Nestes casos, a progressão profissional foi acompanhada de um processo de aprendizagem contínua, sobretudo na transição de funções mais operacionais para funções de gestão de pessoas.

A ambição de ascensão profissional manifesta-se de diferentes formas entre os participantes, conforme revelado pela análise das entrevistas. Enquanto alguns líderes demonstram uma ambição clara e deliberada de progredir na carreira, outros referem que a sua evolução ocorreu de forma mais espontânea, como consequência do seu desempenho profissional e das oportunidades que surgiram ao longo da sua trajetória. Ainda assim, em ambos os casos, os discursos evidenciam a importância da dedicação, da aprendizagem contínua e do compromisso com o trabalho como fatores fundamentais para o desenvolvimento de trajetórias de liderança.

7. Conclusão

7.1. Principais conclusões

A presente investigação teve como objetivo principal analisar a liderança feminina nas organizações contemporâneas, com especial enfoque nas competências das mulheres líderes, nas barreiras à sua progressão profissional e na forma como a sua presença contribui para o desempenho organizacional. Através de uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas a profissionais com funções de liderança no setor automóvel, foi possível obter uma compreensão aprofundada das perceções, experiências e dinâmicas associadas ao fenómeno em estudo.

Quanto à primeira questão de investigação, que tinha como objetivo compreender de que forma as principais teorias e estilos de liderança contribuem para a interpretação do fenómeno da liderança no contexto organizacional contemporâneo, os resultados evidenciam uma clara valorização de estilos de liderança centrados nas pessoas e nas relações interpessoais. As participantes salientaram competências como a comunicação eficaz, a empatia, a escuta ativa e a inteligência emocional, realçando a importância das abordagens contemporâneas, em particular a liderança transformacional e relacional. Estes resultados demonstram que a liderança atual se afasta dos modelos tradicionais, mais hierárquicos, aproximando-se de práticas mais colaborativas e orientadas para o desenvolvimento das equipas.

Em relação à segunda questão de investigação, que se refere à influência do género no exercício da liderança, os resultados sugerem que a liderança não deve ser entendida como determinada pelo género. No entanto, existem diferenças relevantes na forma como é exercida e percecionada. As participantes evidenciaram maior proximidade com as equipas, uma gestão mais participativa e uma forte orientação para as relações humanas. No entanto, ficou igualmente evidente que estas características estão frequentemente associadas a construções sociais e culturais que influenciam não só o comportamento dos líderes, mas também a forma como a liderança feminina é avaliada no contexto organizacional.

Em relação à terceira questão de investigação, que se centra nas barreiras à ascensão das mulheres a cargos de liderança, os resultados mostram que continuam a existir obstáculos

estruturais, culturais e organizacionais. Entre os desafios identificados, destacam-se a existência de estereótipos de género, a necessidade de comprovação acrescida de competência, as dificuldades na conciliação entre a vida profissional e pessoal, bem como a presença de fenómenos como o *"glass ceiling"* e o "*glass cliff"*. Estes fatores continuam a condicionar o acesso das mulheres a cargos de topo, sobretudo em setores tradicionalmente masculinos, como o setor automóvel, o que evidencia que a igualdade de oportunidades ainda não está plenamente consolidada.

As conclusões da quarta questão de investigação, que consistia em analisar a contribuição da liderança feminina para as organizações, revelam um impacto positivo na cultura organizacional, na gestão de equipas e nos processos de tomada de decisão. As participantes salientaram competências como a empatia, a capacidade de comunicação, a resiliência e a sensibilidade interpessoal, que consideram elementos diferenciadores e contribuem para ambientes de trabalho mais inclusivos, colaborativos e orientados ao bem-estar dos colaboradores. Adicionalmente, a diversidade de género nos cargos de liderança foi associada a uma maior riqueza de perspetivas e a uma maior capacidade de adaptação às exigências organizacionais.

Olhando para o resultado desta investigação no seu todo, podemos dizer que a eficácia da liderança não tem a ver com o género, mas sim com o conjunto de competências, experiências e práticas que as pessoas mobilizam ao exercer as suas funções. Ainda assim, a diversidade de género é determinante para promover organizações mais equilibradas, inovadoras e sustentáveis. Neste sentido, é fundamental que as organizações continuem a desenvolver práticas que promovam a igualdade de oportunidades e valorizem a liderança feminina, contribuindo para a criação de contextos organizacionais mais inclusivos e adaptados aos desafios atuais.

7.2. Contributo e Pistas para Investigação Futura

Ao longo das últimas décadas, a liderança feminina tem sido alvo de estudo, tendo registado progressos relevantes. No entanto, verificam-se ainda desigualdades que condicionam o acesso das mulheres a cargos de topo. Neste contexto, o presente estudo contribui para aprofundar o conhecimento sobre esta temática ao analisar empiricamente as perceções de profissionais do setor automóvel, tradicionalmente dominado pelos homens.

Em termos académicos, o estudo permitiu aprofundar o conhecimento sobre as principais barreiras à ascensão das mulheres, bem como sobre as competências associadas à liderança feminina. Os resultados evidenciam que, apesar da evolução organizacional, persistem desafios relacionados com estereótipos de género e com a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal. Em simultâneo, salienta-se a contribuição positiva da liderança feminina para a criação de ambientes de trabalho mais colaborativos, inclusivos e centrados nas pessoas.

Do ponto de vista social, o estudo realça a necessidade de uma reflexão contínua sobre as desigualdades de género no contexto profissional, evidenciando a persistência de padrões culturais que influenciam a perceção da liderança. Neste sentido, é fundamental promover a igualdade de oportunidades e a desconstrução dos estereótipos ainda presentes nas organizações.

Em termos práticos, os resultados sugerem que as organizações poderão beneficiar da implementação de políticas mais inclusivas, nomeadamente no que se refere à gestão de recursos humanos, através da promoção de programas de mentoria, de práticas de recrutamento mais equitativas e de medidas que facilitem a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal.

Para investigações futuras, é importante aumentar a amostra e incluir diferentes tipos de empresas, a fim de possibilitar comparações mais precisas. Adicionalmente, o desenvolvimento de estudos focados em setores tradicionalmente dominados por homens poderá contribuir para uma melhor compreensão dos desafios enfrentados pelas mulheres nesses contextos. Por fim, futuras investigações poderão explorar a relação entre liderança feminina, desempenho organizacional e inovação, aprofundando o impacto da diversidade de género nas organizações.

7.3. Limitações do Estudo

Apesar da contribuição desta investigação, é importante reconhecer algumas limitações a serem consideradas na interpretação dos resultados.

Em primeiro lugar, a dimensão da amostra, composta por um número reduzido de participantes, limita a possibilidade de generalizar os resultados obtidos. Embora a metodologia qualitativa privilegie a profundidade da análise em detrimento da

representatividade estatística, uma amostra mais alargada permitiria uma maior diversidade de perspetivas e reforçaria a solidez das conclusões.

Além disso, o facto de o estudo se centrar numa única organização e num setor específico, o setor automóvel, pode limitar a sua aplicabilidade a outros contextos organizacionais. As particularidades culturais e estruturais da organização em análise poderão influenciar as perceções dos participantes, não sendo necessariamente representativas de outras realidades.

Por fim, é necessário ter em conta a possibilidade de enviesamento nas respostas dos participantes, dado que a temática em análise é socialmente sensível. Neste sentido, é possível que alguns discursos reflitam perceções socialmente desejáveis, o que pode influenciar a interpretação dos resultados.

8. Referências

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, *66*(2), 345–376. https://doi.org/10.1111/peps.12012

Amorelli, M., & García-Sánchez, I. (2023). Leadership in heels: Women on boards and sustainability in times of COVID -19. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *30*(4), 1987–2010. https://doi.org/10.1002/csr.2469

Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2012, junho). Learning Charisma: Transform Yourself into the Person Others Want to Follow. *Harvard Business Review*, *90*(6), 127–130.

Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, *24*(1), 43–51. https://doi.org/10.1108/01437730310457320

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315–338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Bardin, L. (2013). *Análise de Conteúdo* (70.ª ed.). Edições 70.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE.

Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.

Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, *139*(3), 517–536. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1

Bianchi, S. M., & Milkie, M. A. (2010). Work and Family Research in the First Decade of the 21st Century. *Journal of Marriage and Family*, *72*(3), 705–725. https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2010.00726.x

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1994). *The Managerial Grid*. Gulf Pub.

Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research. *The Leadership Quarterly*, *11*(4), 515–549. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto editora. http://177.20.147.23:8080/handle/123456789/1119

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., Nelson, R. S., Cokley, K. O., & Hagg, H. K. (2020). Prevalence, Predictors, and Treatment of Impostor Syndrome: A Systematic Review. *Journal of General Internal Medicine*, *35*(4), 1252–1275. https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1

Breaugh, J. A., & Frye, N. K. (2008). Work–Family Conflict: The Importance of Family-Friendly Employment Practices and Family-Supportive Supervisors. *Journal of Business and Psychology*, *22*(4), 345–353. https://doi.org/10.1007/s10869-008-9081-1

Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, *49*(3), 433–451. https://doi.org/10.1348/014466609X466594

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Byron, K., & Post, C. (2016). Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis. *Corporate Governance: An International Review*, *24*(4), 428–442. https://doi.org/10.1111/corg.12165

Carlyle, T. (1840). *On Heroes, Hero-worship and the Heroic in History*. Chapman and Hall.

Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology*, *3*(2), 110–126. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x

Chiavenato, I. (2022). *Administração—Teoria, Processo e Prática*. Atlas.

Chung, H., & Van Der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, *71*(1), 47–72. https://doi.org/10.1177/0018726717713828

Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, *15*(3), 241–247. https://doi.org/10.1037/h0086006

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications.

Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work & Organization*, *21*(1), 91–103. https://doi.org/10.1111/gwao.12018

Craig, L., & Churchill, B. (2021). Working and Caring at Home: Gender Differences in the Effects of Covid-19 on Paid and Unpaid Labor in Australia. *Feminist Economics*, *27*(1–2), 310–326. https://doi.org/10.1080/13545701.2020.1831039

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *U. Chi. Legal F.*, *1989*, 139.

Crenshaw, K. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, *43*(6), 1241. https://doi.org/10.2307/1229039

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.

Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, *27*(3), 456–469. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007

Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, *33*(9), 1072–1089. https://doi.org/10.1002/smj.1955

Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resource Development Quarterly*, *27*(2), 181–206. https://doi.org/10.1002/hrdq.21248

Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, *31*(1), 1–12. https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, *14*(6), 807–834. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business Review Press.

Eagly, A. H., & Chin, J. L. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, *65*(3), 216–224. https://doi.org/10.1037/a0018957

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, *57*(4), 781–797. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, *129*(4), 569–591. https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569

Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 233–256. https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, *109*(3), 573–598. https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573

Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social Role Theory. Em P. Van Lange, A. Kruglanski, & E. Higgins, *Handbook of Theories of Social Psychology* (pp. 458–476). SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49

EDP. (2025, agosto 25). *EDP alia-se a Nova SBE e Sonae em programa internacional para promover liderança feminina | edp*. https://edp.com/pt/media/noticias/edp-alia-se-nova-sbe-e-sonae-em-programa-internacional-para-promover-lideranca

Ellemers, N., & Barreto, M. (2015). Modern discrimination: How perpetrators and targets interactively perpetuate social disadvantage. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, *3*, 142–146. https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2015.04.001

Ellemers, N., Van Den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, *43*(3), 315–338. https://doi.org/10.1348/0144666042037999

Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of Management Learning & Education*, *10*(3), 474–493. https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046

Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing Changes, Really: Why Women Who Break Through the Glass Ceiling End Up Reinforcing It. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *43*(5), 638–651. https://doi.org/10.1177/0146167217695551

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Filippe, M. (2024, novembro 29). *PepsiCo investe em plano para ter mais pessoas negras na liderança*. UOL. https://www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2024/11/29/com-plano-pepsico-quer-mais-mulheres-e-pessoas-negras-na-lideranca.htm

Fitzsimmons, T. W., & Callan, V. J. (2020). The diversity gap in leadership: What are we missing in current theorizing? *The Leadership Quarterly*, *31*(4), 101347. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101347

Fitzsimmons, T. W., Callan, V. J., & Paulsen, N. (2014). Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top? *The Leadership Quarterly*, *25*(2), 245–266. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.005

Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, *37*(1), 1–6. https://doi.org/10.1037/h0056314

Flick, U., & Parreira, A. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*.

Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: Discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, *14*(28), 139–152. https://doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004

Freitas, C. R. M. (2018). *Gender diversity on the board of directors and its impact on firm value and corporate governance: European evidence*. Universidade do Minho.

Gibbs, G. (2018). *Analyzing Qualitative Data*. SAGE Publications Limited.

Glass, C., & Cook, A. (2018). Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives. *Human Resource Management*, *57*(4), 823–837. https://doi.org/10.1002/hrm.21838

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Press.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, *10*(1), 76. https://doi.org/10.2307/258214

Hersey, P., & Blanchard, K. (1969, maio). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 26-34.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2008). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Pearson Prentice Hall.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, *44*(2), 501–529. https://doi.org/10.1177/0149206316665461

Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of Management*, *44*(6), 2473–2499. https://doi.org/10.1177/0149206316628643

Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects. *Academy of Management Journal*, *52*(5), 939–957. https://doi.org/10.5465/amj.2009.44633700

Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., Passarelli, A., & Bilimoria, D. (2008). Women's leadership development strategic practices for women and organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *60*(4), 348–365. https://doi.org/10.1037/a0014093

Ibarra, H., Ely, R. J., & Kolb, D. M. (2013). Women Rising: The Unseen Barriers. *Harvard Business Review*, *91*(9), 60–66.

IKEA. (2026). *Igualdade, inclusão e diversidade*. https://www.ikea.com/pt/pt/this-is-ikea/work-with-us/igualdade-diversidade-e-inclusao-pub86a2cb59/

Informa D&B. (2026). *Presença feminina nas empresas em Portugal*. https://blog.informadb.pt/wp-content/uploads/2026/03/20260223_Estudo_Lideranca_Feminina_v2.pdf

Instituto Europeu para a Igualdade de Género. (2025, novembro 20). *Índice de Igualdade de Gênero 2025*. https://eige.europa.eu/

Jackson, B., & Parry, K. (2018). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Leadership Third Edition* (3.ª ed.). SAGE Publications.

Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2012). Women on Boards and Firm Performance: What Exactly Constitutes a «Critical Mass»? *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.2009234

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 765–780. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, *20*(6), 855–875. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004

Kanter, R. M. (1977). *Men And Women Of The Corporation*. Basic Books.

Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, *23*(3), 620–640. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.012

Khan, S., Abdullah, N. N., & Zada, R. (2023). Transformational, Transactional & Laissez-Faire Leadership Styles: A Gender Analysis. *Qalaai Zanist Scientific Journal*, *8*(1). https://doi.org/10.25212/lfu.qzj.8.1.49

Klenke, K. (2003). Gender influences in decision-making processes in top management teams. *Management Decision*, *41*(10), 1024–1034. https://doi.org/10.1108/00251740310509553

Klenke, K. (2017). *Women in Leadership 2nd Edition: Contextual Dynamics and Boundaries*. Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/9781787430631

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, *137*(4), 616–642. https://doi.org/10.1037/a0023557

Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). How Work–Family Research Can Finally Have an Impact in Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, *4*(3), 352–369. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). WORKPLACE SOCIAL SUPPORT AND WORK–FAMILY CONFLICT: A META-ANALYSIS CLARIFYING THE INFLUENCE OF GENERAL AND WORK–FAMILY-SPECIFIC SUPERVISOR AND ORGANIZATIONAL SUPPORT. *Personnel Psychology*, *64*(2), 289–313. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x

Kotter, J. P. (2008). *Force For Change: How Leadership Differs from Management*. Simon and Schuster.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, *10*(2), 269–299. https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366

Li, H., & Chen, P. (2018). Board gender diversity and firm performance: The moderating role of firm size. *Business Ethics: A European Review*, *27*(4), 294–308. https://doi.org/10.1111/beer.12188

Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., & Topakas, A. (2010). A Review of Leader-Member Exchange Research: Future Prospects and Directions. Em G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2010 Volume 25* (pp. 35–88). Wiley-Blackwell. https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch2

Maxwell, J. C. (2011). *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximise Your Potential*. Center Street.

Microsoft. (2024, outubro 24). Relatório Global de Diversidade e Inclusão da Microsoft 2024: Nosso relatório mais global e transparente até o momento. *Source LATAM*. https://news.microsoft.com/source/latam/features/noticias-da-microsoft/relatorio-global-de-diversidade-e-inclusao-da-microsoft-2024-nosso-relatorio-mais-global-e-transparente-ate-o-momento/?lang=pt-br

Morgenroth, T., Ryan, M. K., & Peters, K. (2015). The Motivational Theory of Role Modeling: How Role Models Influence Role Aspirants' Goals. *Review of General Psychology*, *19*(4), 465–483. https://doi.org/10.1037/gpr0000059

Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. R. (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.2729348

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.

Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, *99*(6), 1129–1145. https://doi.org/10.1037/a0036751

Post, C., & Byron, K. (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, *58*(5), 1546–1571. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319

Prime, J. L., Carter, N. M., & Welbourne, T. M. (2009). Women «take care,» men «take charge»: Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders. *The Psychologist-Manager Journal*, *12*(1), 25–49. https://doi.org/10.1080/10887150802371799

Quivy, R., Marquet, J., & Van Campenhoudt, L. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2º). Gradiva.

Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, *26*(5), 388–399. https://doi.org/10.1108/01437730510607871

Rosette, A. S., & Livingston, R. W. (2012). Failure is not an option for Black women: Effects of organizational performance on leaders with single versus dual-subordinate identities. *Journal of Experimental Social Psychology*, *48*(5), 1162–1167. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.05.002

Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash Toward Agentic Women. *Journal of Social Issues*, *57*(4), 743–762. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239

Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2010). The Effect of Priming Gender Roles on Women's Implicit Gender Beliefs and Career Aspirations. *Social Psychology*, *41*(3), 192–202. https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000027

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, *16*(2), 81–90. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, *9*(3), 185–211. https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

Salvador Caetano. (2023). Salvador Caetano. https://salvadorcaetano.pt/

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

Shockley, K. M., Shen, W., DeNunzio, M. M., Arvan, M. L., & Knudsen, E. A. (2017). Disentangling the relationship between gender and work–family conflict: An integration of theoretical perspectives using meta-analytic methods. *Journal of Applied Psychology*, *102*(12), 1601–1635. https://doi.org/10.1037/apl0000246

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, *28*(2), 176–189. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(1), 80–92. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80

Staines, G., Tavris, C., & Jayaratne, T. E. (1974). *The queen bee syndrome* [Conjunto de dados]. https://doi.org/10.1037/e400562009-003

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, *25*(1), 35–71. https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362

Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1034258. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258

Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, *13*(6), 643–671. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00156-X

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, *34*(1), 89–126. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Wang, D., Liu, Y., Hsieh, Y., & Zhang, Z. (2022). Top-down and bottom-up: Examining reciprocal relationships between leader humility and team helping behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *43*(7), 1240–1250. https://doi.org/10.1002/job.2634

Weber, M. (1964). *Max Weber, the Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.

Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. L. (2013). Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma. *Journal of Social Issues*, *69*(2), 209–234. https://doi.org/10.1111/josi.12012

World Economic Forum. (2025). *Global Gender Gap Report 2025* (p. 395). https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.

ANEXO A: Guião de Entrevista

Antes de iniciarmos, gostaria de informar que esta entrevista será gravada, exclusivamente para fins académicos, no âmbito de um trabalho de investigação. A sua participação é voluntária e todas as informações recolhidas serão tratadas de forma confidencial e anónima, não sendo possível a sua identificação em qualquer momento do estudo.

Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins científicos e analisados de forma agregada. A gravação será usada unicamente para facilitar a transcrição e análise das respostas.

Caso se sinta desconfortável com alguma questão, poderá optar por não responder ou interromper a entrevista a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Confirma que compreende estas condições e autoriza a gravação da entrevista?

1-Perguntas de Quebra-Gelo

Começaremos por uma breve caracterização pessoal e profissional, para enquadrar o seu percurso.

2-Teorias e Estilos de Liderança

Iremos explorar a forma como exerce a liderança, as influências ao longo da sua carreira e a sua visão sobre uma liderança eficaz.

3-Género e Exercício da Liderança

Para compreender como o género influencia a prática da liderança e a perceção dentro da organização.

4-Obstáculos à Ascensão

Está focado nos principais desafios e barreiras enfrentados ao longo do seu percurso profissional.

5-Vantagens e Contributos da Liderança Feminina

Analisar os impactos positivos da liderança feminina nas organizações e na inspiração de outras mulheres.

Por fim, a entrevista termina com uma pergunta de encerramento de caráter mais reflexivo.

1) **Perguntas de Quebra-Gelo**
   a) Que idade tem?
   b) Qual é o seu estado civil?
   c) Tem filhos? Se sim, quantos?
   d) Quais são as suas habilitações académicas?
   e) Pode falar um pouco sobre o cargo que ocupa na organização, como chegou até aqui e há quanto tempo está nesta função?
   f) Era uma ambição sua progredir/ascender profissionalmente?
2) **Teorias e Estilos de Liderança**
   a) Se pudesse resumir o seu estilo de liderança em poucas palavras, como o definiria? E em três palavras?
   b) Acredita que o seu estilo foi influenciado por experiências anteriores ou por modelos de referência? Alguma experiência ou pessoa a referenciar?
   c) Considera que a inteligência emocional e a empatia influenciam a forma como exerce a liderança?
   d) Quais são, no seu entender, as características que definem uma liderança eficaz nas organizações atuais?
3) **Género e Exercício da Liderança**
   a) Acredita que o género influencia a forma como lidera ou como é vista/o pela equipa? Já teve alguma experiência que confirme ou desafie essa perceção?
   b) Que aspetos considera mais marcantes nos diferentes estilos de liderança que observa?
   c) Que competências acha que se destacam no seu estilo de liderança? Como desenvolveu essas competências ao longo da sua carreira?
   d) Considera que essas competências são reconhecidas na sua organização? De que forma esse reconhecimento (ou falta dele) impacta a sua motivação?

e) Como descreve o impacto do seu estilo de liderança na cultura e no clima organizacional? Que mudanças gostaria de ver na cultura organizacional para potenciar ainda mais esse impacto?

4) Obstáculos à Ascensão

a) Que obstáculos enfrentou ao longo do seu percurso para alcançar o cargo que ocupa atualmente?

b) Considera que fenómenos como o *"glass ceiling"*, o "*glass cliff"* ou o *Efeito "Queen Bee"* ainda estão presentes nas organizações?

Glass Ceiling - Refere-se às barreiras invisíveis que impedem as mulheres de alcançarem os cargos mais altos, mesmo quando têm qualificações e desempenho equivalentes aos homens.

Exemplo: Uma organização onde há muitas mulheres em cargos intermédios, mas o conselho de administração é maioritariamente masculino, apesar de existirem mulheres igualmente competentes.

Glass Cliff - Ocorre quando as mulheres são promovidas a posições de liderança em contextos de crise ou alto risco, onde a probabilidade de falha é maior.

Exemplo: Uma mulher é nomeada CEO numa empresa em dificuldades financeiras; se a recuperação falhar, o insucesso tende a ser associado à sua liderança.

Efeito Queen Bee - Descreve situações em que mulheres em posições de poder se distanciam de outras mulheres ou não apoiam a sua progressão, muitas vezes como estratégia de sobrevivência num ambiente dominado por homens.

Exemplo: Uma gestora que adota comportamentos competitivos e não incentiva a promoção de outras mulheres, reforçando padrões masculinos de liderança.

c) Alguma vez sentiu que precisava adaptar a sua forma de liderar para ser reconhecida?

d) Como equilibra as exigências da função com as responsabilidades familiares ou pessoais?

e) Que medidas considera importantes para reduzir as desigualdades de género na liderança?

5) Vantagens e Contributos da Liderança Feminina

a) Que pontos fortes acredita que as mulheres trazem para a liderança?

b) Acha que a diversidade de género influencia a inovação e a tomada de decisão?

c) De que forma acha que a sua liderança pode inspirar mulheres a alcançarem cargos de direção?

d) Que mudanças considera essenciais para que a liderança feminina seja mais valorizada?

6) Pergunta Final de Encerramento

a) Que conselho daria a jovens que sonham com cargos de liderança?