

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

ALÉM DO TETO DE VIDRO: LIDERANÇA NO
FEMININO – DA PERCEÇÃO EXTERNA ÀS
IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Ana Paula Telo

Lisboa, janeiro de 2026

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

ALÉM DO TETO DE VIDRO: LIDERANÇA NO
FEMININO – DA PERCEÇÃO EXTERNA ÀS
IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Ana Paula Telo

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Professor Especialista Dr. Carlos Nunes, em Direito.

Constituição do júri:

Presidente: Professor Doutor José Moleiro

Arguente: Professor Especialista Dr. Joaquim Matos

Orientador: Professor Especialista Dr. Carlos Nunes

Lisboa, janeiro de 2026

Agradecimentos

Em primeiro lugar, manifesto gratidão sincera ao meu orientador, Professor Especialista Dr. Carlos Nunes, que gentilmente aceitou orientar este trabalho.

Agradeço, de forma muito especial, à minha filha Mónica, ao meu filho Alexandre e ao meu genro Sérgio pelo apoio incondicional, pela compreensão e pela paciência nos momentos de maior exigência. A sua presença e incentivo foram fundamentais para a concretização desta dissertação.

Reconheço, igualmente, o contributo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) e dos seus docentes, que proporcionaram as bases teóricas e metodológicas indispensáveis ao desenvolvimento do estudo. Agradeço aos participantes nas entrevistas, que partilharam generosamente as suas experiências e perceções sobre a liderança feminina, possibilitando a construção da análise empírica.

Finalmente, deixo um agradecimento a todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste projeto, oferecendo apoio e encorajamento ao longo do caminho.

Resumo

Esta investigação analisa os traços distintivos da liderança feminina, percecionados externamente às organizações. Para esse efeito, utiliza uma metodologia que combina entrevistas e análise de dados, delineada a partir de uma revisão da literatura sobre o tema. Apresenta e interpreta detalhadamente os resultados das entrevistas, com vista à identificação dos elementos singulares da liderança feminina, em comparação com o quadro teórico existente. Além disso, explora o impacto desta perceção externa da liderança feminina nas organizações em geral e culmina em reflexões finais e propostas para futuras investigações.

Abstract

This research examines the distinctive traits of female leadership as perceived externally to organisations. To this end, it adopts a methodology that combines interviews and data analysis, designed based on a literature review on the topic. It presents and interprets the interview findings in detail, seeking to identify singular elements of female leadership in comparison with the existing theoretical framework. In addition, it explores the impact of this external perception of female leadership on organisations in general and concludes with final reflections and proposals for future research.

Keywords: female leadership; external perceptions; leadership traits; organizational impact; evidence synthesis; management.

Índice de figuras

Figura 1 - Idade dos Entrevistados (Fonte Própria).....	53
Figura 2- Género dos Entrevistados (Fonte Própria).....	53
Figura 3 - Formação Académica (Fonte Própria).....	53
Figura 4 - Experiência em Liderança (Fonte Própria).....	54
Figura 5 - Tempo no cargo atual (Fonte Própria)	54

Índice de tabelas

Tabela 1- Caracterização dos Participantes (Fonte Própria).....	52
---	----

Índice de anexos

Anexo 1- Guião de Entrevistas.....	70
------------------------------------	----

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Índice de figuras	vi
Índice de tabelas	vi
Índice de anexos	vi
I. Introdução.....	1
II. Enquadramento Teórico	3
2.1 Definição e Conceitos Fundamentais	3
2.2 Evolução Histórica das Teorias da Liderança.....	4
2.3 Principais Teorias da Liderança.....	7
2.3.1 Teoria dos Traços.....	7
2.3.2 Teoria Comportamental	8
2.3.3 Teoria Contingencial.....	9
2.3.4 Teoria Transformacional.....	11
2.3.5 Teoria Transaccional.....	13
2.3.6 Teoria da Liderança Adaptativa	15
2.4 Análise Crítica às Teorias Clássicas da Liderança.....	17
2.5 Impacto da Liderança no Contexto Empresarial	21
2.6 Diferenças entre Liderança Masculina e Liderança Feminina	23
III. Liderança feminina: Desafios e Oportunidades.....	26

3.1	Importância da liderança no feminino	26
3.2	Barreiras e desafios enfrentados pelas líderes mulheres	28
3.3	Estratégias para Superar o <i>Teto de Vidro</i>	30
3.4	Contributos das Mulheres Líderes para as Organizações	33
3.5	Influência da Cultura Organizacional na Ascensão Feminina.....	35
3.6	Benefícios da Diversidade de Género na Liderança.....	37
3.7	Políticas e Práticas Organizacionais que Fomentam a Liderança Feminina	40
3.8	A Liderança Feminina como Promotora da Inovação	43
IV.	Inovação na liderança feminina	46
4.1	Conceito de inovação aplicado à liderança feminina	46
4.2	Inovações e mudanças no perfil de liderança feminina.....	46
4.3	Tecnologias facilitadoras da liderança feminina.....	46
4.4	Estratégias de inovação aplicadas por mulheres líderes	47
4.5	Impacto da inovação na gestão e no empreendedorismo feminino.....	48
4.6	Papel da diversidade e inclusão na inovação organizacional	49
4.7	Políticas públicas e regulamentação que promovem inovação e igualdade de género	49
V.	Metodologia da Investigação	51
5.1	Técnicas de Recolha de Dados	51
5.2	Caracterização dos Participantes	52
5.3	Técnicas de Análise dos Dados	55
VI.	Resultados das Entrevistas	56
VII.	Conclusão.....	59
VIII.	Referências	64

I. Introdução

A presença feminina em cargos de decisão tem vindo a ganhar expressão nas últimas décadas, mas a perceção externa da liderança no feminino continua a ser moldada por fatores históricos, culturais e sociais que podem condicionar o reconhecimento do mérito e a progressão na carreira. Historicamente, as mulheres foram afastadas de funções de liderança, sustentando-se estereótipos que as viam como frágeis, emotivas e, portanto, inadequadas para assumir responsabilidades de topo. Estas representações, enraizadas em estruturas sociais de longa duração, permanecem como barreiras simbólicas e práticas, dificultando a ascensão profissional e a plena valorização da competência feminina.

É neste contexto que se enquadra a questão central desta investigação: de que forma é percecionada externamente a liderança exercida por mulheres e que barreiras persistem, incluindo o denominado ¹*teto de vidro*, enquanto símbolo das limitações invisíveis que dificultam o acesso aos níveis hierárquicos mais elevados?

Para responder a esta pergunta, este trabalho propõe-se analisar os traços distintivos da liderança feminina, compreendendo as perceções de stakeholders externos e identificando se, e em que medida, subsistem obstáculos estruturais. A investigação combina revisão teórica, entrevistas qualitativas e análise crítica dos dados, permitindo cruzar evidência empírica com os principais modelos de liderança.

A estrutura da dissertação reflete esta abordagem articulada em sete capítulos. O presente capítulo (Capítulo I) contextualiza o problema de investigação, os objetivos e a relevância do estudo. O Capítulo II desenvolve o enquadramento teórico, revendo os conceitos fundamentais de liderança e a evolução histórica das principais teorias — desde a Teoria dos Traços até à Liderança Adaptativa — culminando numa análise crítica que destaca diferenças entre liderança masculina e feminina e o impacto da liderança no contexto empresarial.

O Capítulo III aprofunda os desafios e oportunidades específicos da liderança feminina, abordando a sua importância, as barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres

¹ O conceito de *teto de vidro* é introduzido aqui pela primeira vez, mas só é desenvolvido e explicado em profundidade no Capítulo III, secção 3.3 'Estratégias para Superar o Teto de Vidro', onde é apresentada a definição formal, contexto histórico e estratégias de superação.

líderes, as estratégias para superar o *teto de vidro*, os contributos das líderes para as organizações, a influência da cultura organizacional na ascensão feminina, os benefícios da diversidade de género e as políticas organizacionais que fomentam a liderança feminina. Neste capítulo, é ainda explorada a liderança feminina como promotora da inovação organizacional.

Esquematizando, os contributos das mulheres líderes para as organizações podem ser agrupados em quatro dimensões principais: (i) promoção de culturas inclusivas e equitativas, (ii) estímulo à diversidade e inovação, (iii) integração da responsabilidade social na estratégia empresarial e (iv) fortalecimento da legitimidade institucional. Estas dimensões demonstram que a liderança feminina não é apenas uma questão de representatividade, mas uma alavanca concreta de transformação organizacional e social.

O Capítulo IV explora especificamente a inovação na liderança feminina, evidenciando o conceito de inovação aplicado à liderança feminina, as inovações e mudanças no perfil de liderança, as tecnologias facilitadoras, as estratégias de inovação aplicadas por mulheres líderes, o impacto da inovação na gestão e no empreendedorismo feminino, o papel da diversidade e inclusão na inovação organizacional, e as políticas públicas e regulamentação que promovem inovação e igualdade de género.

O Capítulo V descreve a metodologia da investigação, explicitando as técnicas de recolha e análise de dados e a caracterização dos participantes no estudo. O Capítulo VI apresenta e interpreta os resultados das entrevistas realizadas, confrontando a evidência empírica com o quadro teórico desenvolvido nos capítulos anteriores. Por fim, o Capítulo VII apresenta as conclusões do estudo, sintetizando os principais contributos desta investigação para a compreensão da perceção externa da liderança feminina e das suas implicações organizacionais.

Com esta organização, a presente dissertação pretende não só identificar os elementos singulares da liderança exercida por mulheres, mas também compreender de que forma a perceção externa influencia o seu reconhecimento e sucesso, contribuindo para um debate informado sobre as barreiras ainda existentes e para a formulação de estratégias que permitam a sua superação, promovendo efetivamente a igualdade de género nas organizações contemporâneas.

II. Enquadramento Teórico

2.1 Definição e Conceitos Fundamentais

A liderança, enquanto fenómeno organizacional, é caracterizada por uma natureza relacional, dinâmica e multifacetada, refletindo a complexidade crescente dos ambientes em que as organizações operam. Vários autores apontam que a liderança, mais do que o exercício de autoridade formal, consiste num processo contínuo de influência social que visa mobilizar pessoas e alinhar esforços em direção a objetivos comuns (Martins, 2023; Barracho & Martins, 2010).

O processo de liderança distingue-se, desde logo, pela sua dimensão coletiva: não se esgota nas qualidades individuais do líder, mas manifesta-se sobretudo na interação e colaboração com os membros da equipa, promovendo o envolvimento, a motivação e a partilha de responsabilidades (Martins, 2018; Ribeiro, Carvalho & Silva 2022). Os estudos contemporâneos rejeitam, assim, abordagens reducionistas centradas apenas nos traços de personalidade, valorizando antes a liderança enquanto fenómeno emergente do contexto, das relações e das práticas comunicacionais (Barracho & Martins, 2010).

A comunicação desempenha aqui um papel estruturante. O líder eficaz é aquele que, através da escuta ativa, do diálogo e da transparência, consegue criar alinhamento entre expectativas individuais e objetivos organizacionais, gerir conflitos e promover uma cultura de confiança e aprendizagem (Martins, 2023; Ribeiro, Carvalho & Silva, 2022). Adicionalmente, a capacidade de diagnosticar o contexto interno e externo e de adaptar o estilo de liderança às circunstâncias revela-se decisiva para a sustentabilidade e o desempenho das organizações (Martins, 2018).

Outro aspeto central, fortemente enfatizado na literatura recente, diz respeito à gestão do conhecimento. O líder, nos dias de hoje, é entendido como agente facilitador de processos de aprendizagem, inovação e circulação de saberes dentro da organização, contribuindo para a construção de equipas resilientes, adaptáveis e inovadoras (Martins, 2018). Assim, a liderança deixa de ser apenas uma questão de comando para passar a ser, também, uma prática de promoção de contextos favoráveis ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

A reflexão sobre liderança torna-se ainda mais rica quando articulada com as questões de género. Os contributos de Barracho & Martins (2010) e Ribeiro, Carvalho & Silva (2022) mostram que, apesar de a competência para liderar não ser exclusiva de um

gênero, a expressão da liderança feminina é frequentemente condicionada por normas sociais, estereótipos e barreiras institucionais. Estes autores defendem que a eficácia da liderança não depende do gênero, mas sim da capacidade de integrar diferentes estilos, competências e experiências, valorizando a diversidade como fonte de enriquecimento organizacional.

Do ponto de vista prático, Canha e Serina (2023) identificam um conjunto de atitudes e comportamentos fundamentais para o sucesso na liderança, com especial enfoque nas trajetórias femininas: trabalhar com paixão, investir na visibilidade, reforçar a autoconfiança, assumir riscos, conciliar esferas de vida, procurar mentores e redes de apoio, e valorizar o próprio mérito. Estas dimensões refletem a importância da liderança estratégica, relacional e ética, num contexto onde a autoafirmação e a capacidade de comunicar resultados assumem particular relevância.

A literatura internacional, especialmente a sintetizada por Eagly & Carli (2018), enfatiza que o acesso das mulheres a posições de liderança permanece limitado, não por falta de ambição ou competência, mas devido à persistência de obstáculos culturais e estruturais. Assim, uma liderança eficaz no século XXI exige sensibilidade à diversidade, abertura à mudança e adoção de políticas organizacionais inclusivas, promovendo múltiplos estilos e percursos, e contribuindo para a redefinição do próprio conceito de liderança.

Desta forma, a liderança, à luz dos principais contributos teóricos e empíricos, deve ser entendida como um processo relacional, dinâmico e inclusivo, centrado na comunicação, na gestão do conhecimento, na adaptação ao contexto e na valorização da diversidade. O líder contemporâneo é, antes de mais, um facilitador de processos e um agente de transformação, capaz de construir equipas coesas, inovadoras e socialmente responsáveis (Martins, 2018, 2023, Barracho & Martins, 2010; Canha & Serina, 2023; Eagly & Carli, 2018; Ribeiro, Carvalho & Silva, 2022).

2.2 Evolução Histórica das Teorias da Liderança

Conforme analisado anteriormente, o conceito de liderança evoluiu significativamente ao longo do tempo, tornando-se progressivamente mais dinâmico, relacional e contextualizado (Martins, 2023; Ribeiro, Carvalho & Silva, 2022). O desenvolvimento das principais teorias sobre liderança reflete esta trajetória histórica e assinala diversas transições paradigmáticas, desde abordagens centradas em

características pessoais até modelos focados na interação e na adaptação às circunstâncias organizacionais (Barracho & Martins, 2010).

As teorias iniciais, conhecidas como teorias dos traços, predominaram entre as décadas de 1920 e 1940. Assumiam que os líderes eficazes possuíam características pessoais inatas, como inteligência, autoconfiança, assertividade e carisma (Araújo, 2002). Contudo, estas teorias enfrentaram diversas críticas devido à incapacidade de identificar um conjunto universal de traços que garantisse o sucesso em todas as situações, negligenciando o impacto do contexto e das relações interpessoais (Barracho & Martins, 2010; Eagly & Carli 2018). Adicionalmente, eram implicitamente enviesadas em termos de género, valorizando atributos tipicamente masculinos e desconsiderando características vistas como femininas, como empatia e sensibilidade interpessoal (Canha & Serina, 2023).

Posteriormente, nas décadas de 1950 e 1960, emergiram as teorias comportamentais, que deslocaram o foco dos atributos inatos para os estilos observáveis de liderança. Destacaram-se principalmente três estilos: autocrático, democrático e laissez-faire (liberal), sendo o democrático frequentemente associado a maior satisfação e eficácia das equipas (Ribeiro, Carvalho & Silva, 2022). A literatura contemporânea observa que mulheres líderes tendem a adotar um estilo mais democrático e participativo, em contraste com a orientação mais diretiva comumente observada entre homens, embora estas diferenças não sejam absolutas e possam ser influenciadas por expectativas sociais (Eagly & Carli 2018)

As teorias contingenciais, que ganharam relevo nas décadas de 1960 e 1970, enfatizaram que a eficácia da liderança depende da adequação do estilo do líder ao contexto situacional. Exemplo destacado é o modelo de contingência de Fiedler², que propõe que líderes devem ajustar a sua abordagem dependendo do grau de estruturação das tarefas, das relações com a equipa e do poder formal disponível (Barracho & Martins, 2010). Estes modelos sublinham a relevância das circunstâncias organizacionais e sugerem implicitamente que estilos considerados femininos, como a empatia ou a comunicação aberta, podem ser particularmente eficazes em contextos que valorizem a colaboração e inovação (Ribeiro, Carvalho & Silva, 2022; Canha & Serina, 2023).

² O modelo de Fiedler é mencionado como exemplo na evolução histórica das teorias (secção 2.2), mas o seu desenvolvimento completo, incluindo a explicação do modelo LPC (Least Preferred Co-Worker), as críticas e aplicações práticas, só é apresentado na secção 2.3.3 'Teoria Contingencial'.

As décadas de 1980 e 1990 trouxeram para o primeiro plano as teorias transformacionais e transacionais. A liderança transformacional caracteriza-se pela capacidade do líder de inspirar, motivar e estimular intelectualmente os seus seguidores, ao passo que a liderança transacional se baseia na gestão por objetivos e recompensas contingentes. Diversos estudos, incluindo meta-análises como as realizadas por Eagly & Carli (2018), sugerem que mulheres em cargos de liderança adotam frequentemente um estilo mais transformacional, associado à construção de equipas coesas, inovadoras e socialmente responsáveis, o que pode constituir uma vantagem competitiva em ambientes organizacionais contemporâneos.

Mais recentemente, no século XXI, surgiram teorias como a liderança adaptativa, que privilegia a flexibilidade, a capacidade de aprendizagem contínua e a mobilização coletiva para enfrentar desafios complexos (Martins, 2023). Esta abordagem é particularmente compatível com competências frequentemente atribuídas às mulheres líderes, como flexibilidade, comunicação interpessoal eficaz e capacidade de escuta ativa, reforçando a relevância da diversidade de género na liderança (Canha & Serina, 2023; Ribeiro, Carvalho & Silva, 2022).

Esta evolução histórica das teorias de liderança evidencia uma progressiva valorização da comunicação, gestão do conhecimento e diversidade como elementos essenciais do sucesso organizacional, alinhados com competências frequentemente associadas à liderança feminina (Martins, 2023; Canha & Serina, 2023). Contudo, apesar destes avanços teóricos, persistem lacunas importantes relativamente ao impacto efetivo das diferenças de género na liderança e nas práticas organizacionais, sendo necessária investigação adicional para compreender melhor como contextos específicos influenciam estas dinâmicas (Eagly & Carli, 2018).

Ou seja, a análise histórica das teorias da liderança revela um processo evolutivo, no qual os modelos mais eficazes são aqueles que reconhecem a complexidade do fenómeno, a diversidade de competências necessárias e a importância do contexto situacional. Neste cenário, a incorporação crítica e integradora da dimensão de género surge como fundamental para uma compreensão plena e contemporânea da liderança organizacional.

2.3 Principais Teorias da Liderança

2.3.1 Teoria dos Traços

A abordagem dos traços concebe a liderança como expressão de disposições relativamente estáveis do indivíduo, como autoconfiança, assertividade, energia, inteligência e carisma. A literatura clássica e as revisões críticas mais recentes convergem, todavia, em sublinhar que a identificação de um conjunto universal de traços eficazes é problemática, porque a relação entre disposições pessoais e desempenho varia com o contexto, as tarefas e as dinâmicas de influência social. Esta leitura está presente tanto em sínteses históricas como em leituras críticas contemporâneas que recuperam e questionam a tradição dos traços no quadro mais amplo dos estudos de liderança. (Bergamini, 1994; Pereira, Saraiva e Rezende, 2023; Souza e Wood Junior, 2022.)

No plano da interseção entre traços e género, vários trabalhos alertam para vieses de avaliação que tendem a valorizar atributos codificados como masculinos e a desvalorizar competências relacionais frequentemente associadas às mulheres. Estudos em língua portuguesa documentam padrões de socialização e expectativas normativas que moldam a perceção pública do que é “ter perfil” para liderar, bem como resultados empíricos não conclusivos sobre diferenças fixas entre estilos por sexo, defendendo antes uma leitura situada e relacional dos comportamentos de liderança. (Ribeiro, Carvalho, & Silva, 2022; Moller & Gomes, 2010; Eagly & Johnson, 1990).

Como ilustração recente de liderança em contexto político local, o estudo de Saraiva, 2017, sobre presidentes de câmara mulheres em Portugal (1976–2016) caracteriza trajetórias e obstáculos e recolhe testemunhos que evidenciam perseverança, pragmatismo orientado à resolução de problemas, capacidade de conciliação de esferas de vida e gestão da exposição pública. Entre as líderes analisadas e entrevistadas contam-se, por exemplo, Carla Tavares (Amadora, eleita em 2013) e Maria das Dores Meira (Setúbal, eleita em 2009), cujos percursos ilustram a ativação de disposições de agência, resiliência e comunicação eficaz em ambientes de elevada proximidade com cidadãos. O estudo conclui que, apesar de progressos, a presença feminina na chefia executiva municipal permanece exígua, e realça que as condições institucionais e culturais moldam a expressão e o reconhecimento dos traços.

No plano internacional, a liderança de Jacinda Ardern³ tem sido descrita como combinação de empatia pública, autenticidade comunicacional e decisão célere em contexto de crise, resumida na fórmula *go hard, go early*, com efeitos na mobilização social e na legitimação de medidas (Jamieson, 2020). Estudos discursivos evidenciam a construção de uma comunidade moral inclusiva associada à expressão equiva de cinco milhões, em que metáforas e rotinas comunicacionais reforçaram a adesão a normas e a coesão cívica (Hafner & Sun, 2021). A literatura conceptualiza este repertório como liderança compassiva, que equilibra cuidado e exigência e opera menos como traço estático e mais como recurso político performativo, dependente de legitimidade e enquadramento institucional (Simpson et al., 2022). Para a liderança no feminino, o caso ilustra que disposições associadas ao cuidado podem reforçar a autoridade quando traduzidas em processos estáveis de comunicação, participação e prestação de contas, sustentando decisões difíceis com maior aceitação social (Hafner & Sun, 2021; Simpson et al., 2022).

2.3.2 Teoria Comportamental

Em contraste com a perspectiva dos traços, a abordagem comportamental centra-se em padrões observáveis de ação do líder e na possibilidade de aprendizagem e treinos desses comportamentos, afastando a ideia de disposições inatas e universais. A literatura de síntese aponta que a eficácia decorre de repertórios comportamentais desenvolvíveis e ajustáveis ao contexto organizacional, o que legitima investimento em formação específica para o exercício da função de liderança (Robbins, 2005; Ribeiro, Carvalho e Silva, 2022).

Nesta linha, a tipologia clássica distingue três estilos com implicações distintas nos climas de grupo. Na liderança autocrática, a decisão é centralizada e privilegiam-se a execução e o controlo das tarefas, com custos frequentes ao nível da coesão relacional. Na liderança democrática, promove-se a participação e a responsabilização, associando-se, em regra, a climas mais favoráveis e a melhor qualidade do trabalho. No estilo *laissez faire*, a baixa direção e o elevado grau de delegação podem conduzir a desorganização quando faltam mecanismos claros de coordenação (Ribeiro, Carvalho e Silva, 2022).

³ Jacinda Ardern (n. 1980) foi a 40.^a Primeira-Ministra da Nova Zelândia (2017-2023) e a mais jovem mulher a liderar um governo no mundo aos 37 anos

A investigação sistematizada nos Ohio State Leadership Studies e nos estudos da University of Michigan convergiu para duas grandes dimensões do comportamento do líder: uma orientada para a estruturação do trabalho, clarificação de papéis, definição de objetivos e monitorização do desempenho; e outra centrada na consideração pelas pessoas, comunicação, suporte e bem-estar dos colaboradores. Evidências empíricas sugerem que combinações equilibradas destas dimensões tendem a associar-se a melhores níveis de desempenho e satisfação, reforçando a ideia de que competências de liderança podem ser desenvolvidas por via de treino e aprendizagem (Robbins, 2005). A articulação com a liderança no feminino mostra, em média e sem determinismos, maior incidência de comportamentos participativos e colaborativos, alinhados com orientação para as pessoas e práticas de inclusão, a par da inexistência de diferenças sistemáticas na distinção orientação para a tarefa versus orientação interpessoal (Eagly e Johnson, 1990, citados em Ribeiro, Carvalho e Silva, 2022). Esta leitura é coerente com a evidência que associa participação e envolvimento a maiores níveis de implicação organizacional e com a caracterização da liderança feminina como tendencialmente participativa e relacional, admitindo variabilidade contextual (Ribeiro, Carvalho e Silva, 2022).

Apesar da solidez conceptual, subsistem limites que remetem para perspetivas contingenciais: os efeitos dos estilos e das combinações tarefa-pessoas são condicionados por variáveis situacionais, desaconselhando generalizações indiferenciadas e impondo análise fina do contexto (Robbins, 2005; Ribeiro, Carvalho e Silva, 2022).

2.3.3 Teoria Contingencial

A Teoria Contingencial ocupa um lugar central na evolução do pensamento sobre liderança, ao propor que não existe um estilo de liderança universalmente eficaz, mas sim a necessidade de ajustar comportamentos às condições do contexto, às características da tarefa e ao perfil dos seguidores. Este princípio rompeu com as abordagens anteriores, que eram orientadas para traços ou comportamentos universais, e abriu espaço para uma conceção mais flexível e adaptativa do papel do líder.

Fiedler (1967), foi um dos primeiros a sistematizar esta perspetiva através do modelo *Least Preferred Co-Worker (LPC)*, que avalia a orientação predominante do líder (tarefa ou relacionamento). Na formulação original, líderes orientados para a tarefa tendem a ser mais eficazes em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, enquanto os orientados para a relação apresentam melhor desempenho em contextos

moderados, nos quais o clima interpessoal e a motivação da equipa são determinantes (Fiedler, 1967; Cruz et al., 2010). Apesar das críticas, nomeadamente a rigidez classificatória da escala e a dificuldade de alteração do estilo ao longo do tempo, o modelo permanece uma referência central da perspectiva contingencial e uma base para aplicações práticas da escala LPC em contextos organizacionais (Fiedler, 1967; Cruz et al., 2010).

No plano empírico, a aplicação da teoria contingencial em contextos organizacionais mostra que a eficácia da liderança depende da compatibilidade entre estilo e situação. Cunha (2014), ao estudar equipas de trabalho em mudança, sublinha que líderes capazes de ajustar o seu estilo consoante o grau de maturidade da equipa e a natureza da tarefa obtêm melhores resultados em termos de produtividade e coesão. Essa flexibilidade é particularmente relevante em contextos de transição organizacional, em que as necessidades das equipas se transformam rapidamente e exigem uma leitura contínua da situação.

Fernandes (2008), numa análise sobre relações de género em organizações, acrescenta uma dimensão crítica à teoria contingencial: para as mulheres líderes, a contingência não é apenas técnica ou contextual, mas também simbólica e cultural. Muitas vezes, as mulheres precisam de ajustar o seu estilo não apenas às exigências da tarefa ou da equipa, mas também a estereótipos de género que condicionam a perceção da sua legitimidade. Assim, o ajustamento contingencial adquire uma camada adicional para as líderes femininas: a negociação permanente entre expectativas contraditórias, como a exigência de assertividade, de um lado, e de empatia, do outro.

A literatura aponta ainda para o contributo da teoria contingencial na compreensão dos processos de mudança e inovação. Organizações que enfrentam mercados voláteis e dinâmicos requerem líderes capazes de avaliar continuamente o ambiente externo e ajustar as suas práticas de liderança. Cunha (2014) observa que, em equipas submetidas a pressões de inovação, a adaptação contingencial permite ao líder alternar entre estilos mais diretivos, quando é necessário assegurar prazos e recursos, e estilos mais participativos, quando a criatividade e o envolvimento da equipa são fundamentais.

A teoria contingencial também se revela útil para compreender fenómenos de liderança intercultural. Em ambientes globais, onde equipas diversas interagem com diferentes normas culturais, o ajustamento contingencial assume relevância acrescida. Fernandes (2008) destaca que mulheres em contextos multiculturais enfrentam a necessidade de gerir não apenas diferenças de valores organizacionais, mas também

concepções culturais divergentes sobre papéis de gênero, o que reforça a importância da flexibilidade de estilos.

Apesar das suas contribuições, a teoria contingencial não está isenta de críticas. Uma das principais limitações identificadas reside na dificuldade em operacionalizar o diagnóstico situacional. O modelo LPC, apesar de inovador, tem sido contestado por falta de robustez empírica e pela tendência a reduzir a liderança a duas orientações rígidas. Além disso, a teoria tende a focar-se mais no ajustamento do líder à situação do que na transformação ativa da própria situação, aspecto que teorias mais recentes, como a transformacional e a adaptativa, procuraram colmatar (Bass, 1990; Aguirre, Lizote, dos Santos & Guerra, 2022).

Ainda assim, a teoria contingencial continua a ser uma referência fundamental, sobretudo como “gramática de adequação contextual” (Cunha, 2014), permitindo compreender que a liderança eficaz não decorre apenas de atributos individuais, mas da capacidade de ler e agir de acordo com as variáveis contextuais. Esta perspetiva é particularmente valiosa para compreender as trajetórias da liderança feminina, uma vez que evidencia como as mulheres, muitas vezes submetidas a contingências adicionais ligadas a gênero e cultura, desenvolvem competências adaptativas que lhes permitem prosperar em ambientes adversos.

2.3.4 Teoria Transformacional

A Teoria Transformacional representa um dos modelos mais influentes da liderança contemporânea, ao colocar no centro do processo não apenas a transação de recompensas entre líder e liderados, mas a capacidade de inspirar, motivar e transformar os indivíduos e a própria organização. Introduzida por Burns em 1978 e aprofundada por Bass em 1990, esta perspetiva veio redefinir a compreensão da liderança ao enfatizar dimensões intangíveis como visão, inspiração e desenvolvimento humano (Bass, 1990).

Segundo Bass (1990), a liderança transformacional estrutura-se em quatro dimensões principais: influência idealizada, em que o líder atua como modelo de referência ética e profissional; motivação inspiradora, pela qual transmite uma visão clara, entusiasmante e mobilizadora; estimulação intelectual, que promove a criatividade e a capacidade crítica; e consideração individualizada, que valoriza as necessidades específicas e o crescimento de cada colaborador. Estas quatro dimensões funcionam como pilares de uma liderança que transcende a gestão de tarefas, orientando-se para o

desenvolvimento integral das equipas e para a transformação organizacional de longo prazo.

Uma das características mais marcantes da liderança transformacional é a sua associação com ambientes de mudança e inovação. Em contextos turbulentos, onde a incerteza desafia as práticas tradicionais de gestão, líderes transformacionais são capazes de articular uma visão partilhada, mobilizando energias e recursos em torno de objetivos comuns. Bass (1990) demonstra que organizações que adotam estilos transformacionais registam maior empenho dos colaboradores, níveis superiores de satisfação e desempenho acrescido.

A literatura recente sublinha ainda a pertinência desta teoria para compreender a liderança feminina. Estudos empíricos sugerem que mulheres líderes tendem a adotar com maior frequência comportamentos transformacionais, sobretudo pela valorização da empatia, da comunicação e do apoio ao desenvolvimento dos colaboradores (Eagly & Carli, 2007). Este alinhamento entre estilos de liderança femininos e princípios transformacionais é particularmente relevante, dado que reforça a legitimidade das mulheres em contextos onde os modelos tradicionais de autoridade masculina são questionados.

Apesar disso, subsistem obstáculos culturais e simbólicos. Ibarra e Obodaru (2009) analisam o chamado *vision thing*, expressão usada para caracterizar a perceção de que os homens são mais frequentemente reconhecidos como líderes visionários, mesmo quando mulheres apresentam igual ou superior capacidade de inspirar e mobilizar. Esta assimetria revela que, embora a liderança transformacional seja associada a valores positivos, as mulheres ainda enfrentam dificuldades de reconhecimento, resultantes de estereótipos que associam visão e autoridade ao masculino.

No plano organizacional, a aplicação da teoria transformacional traduz-se em práticas concretas como a criação de climas de confiança, a promoção de equipas autónomas e a valorização da aprendizagem contínua. Cunha (2014) observa que líderes que integram dimensões transformacionais nas suas equipas em contextos de mudança conseguem reforçar tanto a coesão como a flexibilidade organizacional. Do mesmo modo, estudos recentes em ambientes digitais mostram que líderes transformacionais são mais eficazes na condução de processos de transformação tecnológica, dada a sua capacidade de alinhar pessoas em torno de visões de futuro (Ferreira Machado, 2024).

O impacto da liderança transformacional também é visível em indicadores de inovação. Ao promoverem a estimulação intelectual, líderes deste tipo encorajam a exploração de ideias e a assunção de riscos calculados, criando condições para o surgimento de soluções criativas. No contexto português, investigações de Ribeiro, Carvalho e Silva (2022) confirmam que mulheres em cargos de liderança, ao adotarem práticas transformacionais, contribuem para culturas organizacionais mais colaborativas e inovadoras, potenciando a capacidade competitiva das empresas.

Contudo, a teoria não está isenta de críticas. Uma das principais é a sua tendência para a idealização do líder, que pode resultar numa visão normativa excessiva. Diversos autores alertam que nem todos os contextos exigem ou permitem estilos transformacionais, sendo por vezes adequado integrar práticas transacionais, designadamente *contingent reward*, para assegurar eficiência e controlo, sem prejuízo dos ganhos associados à inspiração e à visão (Bass & Avolio, 1994; Judge & Piccolo, 2004; Podsakoff et al., 1996).

Apesar destas limitações, a liderança transformacional continua a ser vista como particularmente adequada para enfrentar os desafios contemporâneos de globalização, diversidade e digitalização. Aguirre, Lizote, dos Santos e Guerra (2022) defendem que, em ambientes complexos, a flexibilidade cognitiva e a capacidade de aprendizagem — elementos próximos da liderança adaptativa — podem ser reforçados quando combinados com práticas transformacionais, gerando sinergias que ampliam a eficácia da liderança.

2.3.5 Teoria Transacional

A Teoria Transacional constitui um contraponto direto à teoria transformacional, ao conceber a liderança sobretudo como um processo de troca entre líderes e liderados. Nesta abordagem, a relação é entendida em termos de recompensas e sanções: os colaboradores cumprem objetivos ou normas e, em troca, recebem benefícios tangíveis como remuneração, promoções ou reconhecimento formal. Do mesmo modo, falhas e incumprimentos podem ser punidos por via de advertências, penalizações ou perda de incentivos (Bass, 1990). Trata-se, portanto, de um modelo de liderança orientado para resultados imediatos e para o cumprimento rigoroso de regras e metas estabelecidas.

Esta perspetiva parte da premissa de que os indivíduos são motivados primordialmente por recompensas extrínsecas e de que o papel do líder é garantir a clareza das expectativas, supervisionar o desempenho e aplicar os incentivos ou sanções de forma

consistente. É um modelo particularmente associado a estruturas hierárquicas tradicionais, em que a autoridade é centralizada e as regras de funcionamento são bem definidas (Bilhim, 2011).

No entanto, a teoria transacional não deve ser interpretada apenas em termos de rigidez ou controlo. Bass (1990) reconhece que, em determinados contextos, este estilo de liderança pode ser altamente eficaz. Em organizações que lidam com tarefas rotineiras, operações de elevada complexidade técnica ou processos que exigem precisão absoluta como aviação, saúde ou setores industriais, a clareza de regras e a previsibilidade da liderança transacional podem assegurar níveis elevados de desempenho e de segurança.

A investigação recente tem procurado analisar as diferenças de género na aplicação de estilos transacionais. Joshi et al. (2015), numa meta-análise sobre diferenças de género em desempenho e recompensas, conclui que mulheres líderes, quando adotam estilos transacionais, conseguem resultados tão eficazes quanto os homens. Contudo, enfrentam desafios adicionais: enquanto a aplicação de regras e sanções por parte de líderes masculinos é muitas vezes interpretada como sinal de autoridade, em mulheres tende a ser lida como comportamento “excessivamente duro” ou “inflexível”, revelando a persistência de estereótipos de género. Assim, a eficácia da liderança transacional não é apenas determinada pelo seu conteúdo, mas também pela forma como é percebida pelos liderados.

No caso português, Ribeiro, Carvalho e Silva (2022) verificaram que mulheres em posições de chefia intermédia recorrem frequentemente a práticas transacionais como forma de legitimar a sua autoridade em ambientes organizacionais masculinizados. Esta estratégia é usada sobretudo em fases iniciais de liderança, quando ainda não existe confiança consolidada com as equipas. Assim, a liderança transacional pode funcionar como mecanismo de afirmação e de credibilização, mesmo que posteriormente seja complementada por estilos mais colaborativos e transformacionais.

É importante sublinhar que a liderança transacional, embora funcional, apresenta limitações evidentes em contextos de mudança e inovação. A ênfase excessiva em recompensas e sanções pode gerar conformismo, desincentivar a experimentação e inibir a criatividade, aspetos centrais em organizações que necessitam de inovação contínua. Estudos como os de Dobbin e Kalev (2018) mostram que ambientes excessivamente normativos tendem a reproduzir desigualdades, já que recompensas e punições são

aplicadas dentro de quadros culturais marcados por preconceitos inconscientes, que podem penalizar desproporcionalmente mulheres e minorias.

Ainda assim, a liderança transacional não deve ser descartada. A literatura contemporânea defende que os estilos transacional e transformacional podem ser complementares. Enquanto o primeiro garante disciplina, ordem e cumprimento de regras, o segundo promove inovação, inspiração e envolvimento. Cunha (2014) assinala que, em equipas submetidas a contextos de mudança, os líderes mais eficazes são aqueles que conseguem integrar práticas transacionais para assegurar estabilidade e práticas transformacionais para fomentar criatividade.

No plano das práticas de género, esta complementaridade é particularmente relevante. Mulheres líderes podem encontrar no estilo transacional uma forma de consolidar a sua legitimidade inicial, mas necessitam de articular estas práticas com estilos transformacionais e adaptativos, de modo a evitar que a sua liderança seja percecionada como restritiva. Fernandes (2008) acrescenta que, em contextos marcados por estereótipos de género, as mulheres tendem a ser avaliadas mais duramente quando aplicam sanções, o que reforça a necessidade de equilibrar firmeza com consideração individualizada.

Outra limitação frequentemente apontada à teoria transacional é a sua visão mecanicista das relações humanas. Ao reduzir a liderança a um processo de troca, o modelo desvaloriza dimensões emocionais, culturais e simbólicas do trabalho, aspetos cada vez mais centrais em organizações complexas. A literatura sobre liderança adaptativa (Aguirre, Lizote, dos Santos & Guerra, 2022) e sobre inteligência emocional (Guerra, Rodrigues & Curião, 2010) mostra que a capacidade de lidar com emoções, ambiguidade e incerteza não pode ser explicada apenas pela lógica transacional.

2.3.6 Teoria da Liderança Adaptativa

A Teoria da Liderança Adaptativa surge como resposta à crescente complexidade e volatilidade dos contextos organizacionais do século XXI. Desenvolvida por Heifetz (1994), esta perspetiva rompe com abordagens mais estáticas da liderança, ao conceber o papel do líder não como detentor exclusivo de respostas técnicas, mas como agente capaz de mobilizar as pessoas para enfrentar desafios que exigem aprendizagem, mudança de comportamentos e transformação cultural.

A liderança adaptativa distingue entre problemas técnicos, que têm soluções conhecidas e podem ser resolvidos pela aplicação de competências existentes, e desafios adaptativos, que não possuem soluções pré-definidas e exigem novas formas de pensar, agir e organizar. O papel do líder adaptativo é precisamente o de criar condições para que as pessoas experimentem, aprendam e se adaptem, em vez de fornecer soluções imediatas. Esta visão sublinha que a liderança não se limita à autoridade formal, mas implica a capacidade de gerar processos coletivos de aprendizagem (Heifetz, 1994; Martin & Rubin, 1995).

Um conceito central associado a esta teoria é o de flexibilidade cognitiva, ou seja, a aptidão para mudar de perspectiva, integrar diferentes informações e ajustar comportamentos de acordo com contextos em mutação. Martin e Rubin (1995) desenvolveram uma medida específica para avaliar esta competência, demonstrando a sua importância na eficácia de líderes que atuam em ambientes complexos. Estudos posteriores confirmam que a flexibilidade cognitiva é preditor forte de inovação e de capacidade empreendedora (Aguirre, Lizote, dos Santos & Guerra, 2022).

A teoria da liderança adaptativa ganha especial relevância quando articulada com questões de género e diversidade. Casaca (2005, 2012) mostra que a crescente flexibilização do emprego e as novas temporalidades do trabalho reconfiguram desigualdades de género, exigindo líderes capazes de gerir múltiplas pressões simultâneas. As mulheres, pela experiência de conciliação entre esferas profissionais e familiares, desenvolvem frequentemente competências adaptativas que lhes permitem navegar em contextos voláteis e fragmentados. Assim, a teoria adaptativa oferece uma lente privilegiada para compreender a liderança feminina em cenários contemporâneos.

Casaca e Lortie (2017) reforçam esta perspectiva ao defender que a mudança organizacional exige incorporar uma visão de género que reconheça como os processos culturais são moldados por práticas masculinizadas. Líderes adaptativos, ao estimularem reflexão crítica e desconstrução de pressupostos, podem favorecer mudanças organizacionais mais inclusivas e equitativas. Green e Cassell (1996) acrescentam que mulheres gestoras, ao lidarem com processos de mudança cultural, recorrem a estratégias adaptativas para integrar equipas diversas e superar resistências internas, demonstrando como o género interage com os mecanismos de liderança adaptativa.

Outro elemento-chave da teoria é a integração da inteligência emocional como competência complementar à flexibilidade cognitiva. Guerra, Rodrigues e Curião (2010)

sublinham que líderes adaptativos precisam de reconhecer e gerir as suas próprias emoções e as dos outros, criando ambientes de confiança que favoreçam aprendizagem e mudança. Sem esta dimensão emocional, a adaptação pode ser percecionada como mera exigência técnica, perdendo eficácia no engajamento das pessoas.

No plano prático, a liderança adaptativa traduz-se em ações como: desafiar rotinas estabelecidas, promover a diversidade de vozes nas decisões, encorajar experimentação, tolerar erros como parte do processo de aprendizagem e proteger os colaboradores durante períodos de incerteza. Estes comportamentos são particularmente relevantes em setores intensivos em conhecimento e em ambientes digitais, onde as soluções exigem cocriação e inovação contínua (Sharma & Seal, 2020).

Do ponto de vista do equilíbrio trabalho-família, Shockley (2013) argumenta que a flexibilidade nas formas de organização do trabalho é condição essencial para enfrentar conflitos entre vida pessoal e profissional. Lideranças adaptativas, ao apoiarem arranjos flexíveis, não apenas aumentam o bem-estar dos colaboradores, mas também promovem culturas mais inovadoras e resilientes.

Contudo, a teoria adaptativa não está isenta de críticas. Uma das principais reside na sua dificuldade de operacionalização empírica: os conceitos de “desafios adaptativos” e “aprendizagem coletiva” são frequentemente vagos e difíceis de medir. Além disso, exige-se que os líderes equilibrem a promoção de mudança com a manutenção de estabilidade mínima, o que pode gerar tensões entre inovação e continuidade (Aguirre et al., 2022). Outro ponto crítico é que, em contextos organizacionais hierárquicos e resistentes, a liderança adaptativa pode ser percecionada como fraca ou indecisa, exigindo do líder elevada competência política para gerir resistências (Casaca & Lortie, 2017).

Apesar destas limitações, a teoria adaptativa é cada vez mais reconhecida como um quadro indispensável para compreender a liderança em ambientes contemporâneos. O seu foco na aprendizagem, na flexibilidade e na inclusão torna-a particularmente relevante para o estudo da liderança feminina, que opera frequentemente em contextos de múltiplas pressões e necessidade de inovação.

2.4 Análise Crítica às Teorias Clássicas da Liderança

As teorias clássicas da liderança — dos traços, comportamental, contingencial, transformacional e transacional — representam etapas fundamentais na evolução do

pensamento organizacional. Cada uma trouxe contributos relevantes para a compreensão do fenómeno da liderança, mas todas apresentam limitações significativas quando confrontadas com os desafios atuais de diversidade, inovação e complexidade.

A teoria dos traços, conforme supramencionado, uma das primeiras abordagens sistemáticas, defendia que os líderes eficazes partilhavam características inatas como carisma, inteligência ou autoconfiança. Apesar de ter ajudado a identificar atributos valorizados em líderes, foi criticada por reduzir a liderança a características individuais, ignorando contextos e interações sociais (Bilhim, 2011). Esta limitação é particularmente evidente quando analisada sob a lente de género: as mulheres, tradicionalmente excluídas de espaços de poder, eram vistas como “desprovidas” dos traços desejáveis, perpetuando estereótipos e desigualdades. A teoria dos traços, hoje amplamente considerada ultrapassada, sustenta estereótipos que se mantêm vivos ao longo do tempo. A partir desta teoria, consolidaram-se expressões como “tem atitude de líder” para descrever perfis distantes, autoritários ou excessivamente assertivos, reforçando a associação entre liderança e traços tidos como “fortes”. No entanto, a investigação que lhe sucedeu veio contrariar este determinismo: não são apenas características pessoais, rígidas e inatas, que explicam uma boa liderança, mas sobretudo processos relacionais, comportamentos adaptativos e a adequação ao contexto. Além disso, ao consagrar como “típicos” de liderança traços historicamente codificados no masculino, a teoria dos traços contribuiu para excluir as mulheres do espaço da liderança, o que se sucedeu por razões socioculturais (a impossibilidade histórica de acesso a posições de comando aquando do surgimento desta teoria), como pela própria definição (à luz desta teoria) estreita do que conta como “ser líder”. Assim, no nosso entendimento, a utilidade atual desta teoria é sobretudo histórica: serve como ponto de partida para compreender a evolução do campo, mas revela-se insuficiente para explicar a liderança contemporânea e, em particular, para enquadrar a liderança no feminino. Na atualidade, e com base nas teorias que surgiram posteriormente — como se demonstrará ao longo deste trabalho —, é amplamente reconhecido que não são características inatas e padronizadas que definem um bom líder e que a liderança não tem género.

A teoria comportamental procurou superar essas lacunas (ênfatisadas pela teoria dos traços), focando-se em estilos de liderança observáveis, como orientação para tarefas ou para pessoas. A teoria comportamental deslocou o foco do “quem o líder é” para “o que o líder faz”. Embora tenha demonstrado que a liderança pode ser aprendida e

desenvolvida, mostrou-se demasiado simplista, ao tentar encaixar líderes em categorias rígidas. Cunha (2014) observa que, em contextos de mudança, a eficácia da liderança raramente decorre de estilos fixos, mas de combinações dinâmicas. Ou seja, a teoria ignora questões essenciais, como variáveis, sejam estas de poder, cultura, sector de atividade, maturidade das equipas ou ciclo de vida das tarefas, donde o mesmo estilo pode funcionar num contexto e falhar noutro. Do ponto de vista de género, Fernandes (2008) acrescenta que, para as mulheres, os estilos “democráticos” e “relacionais” frequentemente associados ao feminino foram romantizados, enquanto estilos mais diretivos continuaram a ser interpretados de forma negativa, revelando a limitação desta teoria em captar a complexidade do género. Em síntese, a teoria comportamental abriu caminho para a formação em liderança, mas mostra-se insuficiente sem enquadramento situacional/contingencial (e.g., ajustar comportamentos ao contexto), sem perspetivas relacionais (qualidade da díade líder–seguidor) e sem uma leitura sociocultural que considere como género e contexto moldam a interpretação dos mesmos comportamentos.

A teoria contingencial representou um avanço significativo, ao introduzir a ideia de que a eficácia depende do ajustamento entre estilo de liderança e contexto (Fiedler, 1967, citado por Cruz, Nunes, & Pinheiro, 2010). No entanto, também aqui surgem críticas. O modelo LPC de Fiedler foi acusado de falta de robustez empírica e de reduzir a liderança a dois polos, orientação para a tarefa ou orientação para as relações (Cruz, Nunes, & Pinheiro, 2010). Para além disso, a teoria centra-se na adaptação do líder à situação, negligenciando a capacidade transformadora da liderança de alterar contextos. Fernandes (2008) salienta que, para as mulheres, a contingência é acrescida, uma vez que inclui barreiras culturais e simbólicas ligadas ao género.

A teoria transformacional é hoje uma das mais valorizadas, pela sua associação à inovação, motivação e desenvolvimento humano (Bass, 1990). Contudo, apresenta duas fragilidades centrais. A primeira é a sua tendência normativa: ao idealizar o líder transformacional como visionário e inspirador, corre o risco de criar expectativas inatingíveis. A segunda é a desigualdade de reconhecimento: Ibarra e Obodaru (2009) mostraram que as mulheres têm dificuldade em serem vistas como visionárias, mesmo quando exibem comportamentos transformacionais. Isto revela que a teoria, embora apelativa, não é neutra em termos de género.

A teoria transacional mantém relevância em contextos organizacionais em que a disciplina, a previsibilidade e o cumprimento rigoroso de procedimentos são

determinantes, uma vez que privilegia a clarificação de expectativas e a regulação do desempenho através de reforços contingentes. Contudo, quando a sua operacionalização assenta predominantemente em mecanismos de controlo e em incentivos extrínsecos, pode enfraquecer a motivação intrínseca e, conseqüentemente, reduzir a disponibilidade para a exploração, a criatividade e a experimentação, dimensões críticas em ambientes orientados para a inovação (Deci et al., 1999; Rosing et al., 2011). Acresce que a adoção de práticas mais diretivas e de controlo por mulheres tende a ser avaliada de forma mais desfavorável do que quando adotada por homens, devido à incongruência entre expectativas de género e protótipos de liderança, bem como a reações de penalização social associadas a essa incongruência, o que limita o seu reconhecimento e evidencia a insuficiência de leituras exclusivamente transacionais para compreender a liderança feminina em contextos organizacionais reais (Eagly & Karau, 2002; Ribeiro et al., 2022; Rudman & Glick, 2001).

Uma crítica transversal às teorias clássicas é a sua escassa sensibilidade à diversidade. A maioria foi formulada em contextos dominados por homens, em setores industriais e militares, e carece de atenção às dimensões de género, cultura e inclusão. Green e Cassell (1996) salientam que os processos culturais de mudança organizacional são profundamente generalizados, e que teorias de liderança que ignoram este facto oferecem retratos incompletos da realidade.

Como resposta a estas limitações, emergiram perspetivas mais recentes, como a liderança adaptativa (Heifetz, 1994), que privilegia flexibilidade cognitiva, inteligência emocional e capacidade de aprendizagem (Martin & Rubin, 1995; Guerra, Rodrigues & Curião, 2010). Estas abordagens são mais compatíveis com os desafios atuais, que exigem lidar com incerteza, diversidade e inovação contínua. Aguirre, Lizote, dos Santos e Guerra (2022) confirmam que competências adaptativas são essenciais para líderes internacionais, sobretudo em contextos empreendedores e digitais.

Contudo, mesmo teorias contemporâneas não estão isentas de desafios. A liderança adaptativa, por exemplo, enfrenta dificuldades de operacionalização empírica e pode ser percebida como indefinida em ambientes hierárquicos (Casaca & Lortie, 2017). A crítica principal mantém-se: nenhuma teoria, isoladamente, é suficiente para explicar a complexidade da liderança no século XXI.

2.5 Impacto da Liderança no Contexto Empresarial

O impacto da liderança no contexto empresarial constitui uma das áreas mais estudadas na literatura de gestão, dado que a qualidade da liderança influencia de forma direta tanto o desempenho económico-financeiro como o clima organizacional, a inovação e a reputação corporativa. Desde os estudos clássicos até às perspetivas contemporâneas, tem-se demonstrado que a liderança não é apenas uma função de coordenação, mas um fator estratégico determinante para a competitividade e a sustentabilidade das organizações (Bilhim, 2011; Bass, 1990).

Conforme anteriormente mencionado, as teorias transformacional e transacional constituem dois marcos fundamentais nesta discussão. A liderança transformacional, ao estimular a motivação, a criatividade e a confiança, contribui para o aumento da inovação, da satisfação no trabalho e da coesão das equipas (Bass, 1990; Eagly & Carli, 2007). Já a liderança transacional, baseada em recompensas e sanções, revela-se eficaz para assegurar disciplina, cumprimento de normas e previsibilidade, aspetos relevantes em contextos regulados e de elevada complexidade técnica (Joshi et al. 2015; Cunha 2014) destaca que os líderes mais eficazes são aqueles que integram elementos de ambos os estilos, adaptando-se às necessidades da equipa e aos objetivos estratégicos da organização.

O impacto da liderança pode ser analisado em quatro dimensões principais: desempenho financeiro, inovação organizacional, cultura e clima de trabalho e legitimidade social.

Na dimensão financeira, os estudos confirmam que organizações lideradas por executivos com estilos de liderança participativos e inspiradores apresentam resultados superiores em termos de retorno sobre ativos, valorização em bolsa e crescimento sustentável (Phillips, Liljenquist & Neale, 2014). A diversidade de género nas equipas de liderança tem sido associada, em média, a melhores indicadores de desempenho, na medida em que aumenta a diversidade informacional e promove maior escrutínio de alternativas, reduzindo o risco de pensamento homogéneo (van Knippenberg et al., 2004; Post & Byron, 2015).

No domínio da inovação, líderes que fomentam segurança psicológica, criatividade e participação tendem a gerar ambientes mais férteis para a introdução de novos produtos, serviços e processos (Ferreira Machado, 2024). A liderança feminina

tem-se revelado particularmente relevante nesta dimensão, pela valorização da colaboração e da diversidade cognitiva. Estudos de Ribeiro, Carvalho e Silva (2021) demonstram que mulheres líderes em Portugal contribuíram para acelerar processos de digitalização durante a pandemia, reforçando a ligação entre liderança inclusiva e resiliência inovadora.

A terceira dimensão relaciona-se com a cultura e o clima organizacional. Eagly e Carli (2018) sublinham que líderes que promovem práticas inclusivas e equitativas tendem a construir climas organizacionais mais justos, com impacto positivo na motivação, no compromisso e na retenção de talento. Dobbin e Kalev (2018) acrescentam que políticas de diversidade e igualdade, quando implementadas de forma consistente pelos líderes, reduzem preconceitos inconscientes e criam ambientes mais colaborativos. Este impacto não é apenas interno: repercute-se na imagem externa da organização, atraindo profissionais qualificados e melhorando a sua reputação no mercado.

A quarta dimensão refere-se à legitimidade social. A liderança, sobretudo em cargos de topo, não influencia apenas o interior das organizações, mas também a forma como estas são percecionadas por clientes, investidores, reguladores e pela sociedade em geral. Canha e Serina (2023) mostram que mulheres em cargos de CEO em Portugal têm introduzido práticas de responsabilidade social e sustentabilidade, o que fortalece a legitimidade institucional das empresas e contribui para a sua diferenciação competitiva.

Contudo, o impacto da liderança não é uniforme. Fernandes (2008) observa que, em contextos organizacionais marcados por estereótipos de género, o impacto das mulheres líderes pode ser limitado por resistências culturais, mesmo quando apresentam competências superiores. Assim, compreender o impacto da liderança exige considerar não apenas estilos e práticas, mas também o contexto simbólico e cultural em que a liderança ocorre.

Do ponto de vista crítico, algumas abordagens alertam para a necessidade de evitar uma visão excessivamente normativa da liderança. Ibarra e Obodaru (2009) lembram que, embora a visão inspiradora seja frequentemente associada a líderes eficazes, as mulheres continuam a enfrentar dificuldades em serem reconhecidas como visionárias, o que limita o impacto transformacional da sua liderança. Esta desigualdade de reconhecimento demonstra que o impacto da liderança não depende apenas de práticas objetivas, mas também da forma como estas são interpretadas socialmente.

2.6 Diferenças entre Liderança Masculina e Liderança Feminina

O debate sobre as diferenças entre liderança masculina e feminina ocupa lugar de destaque na literatura organizacional desde os anos 80. As primeiras abordagens centraram-se em identificar traços e estilos de liderança distintivos entre homens e mulheres, partindo da hipótese de que haveria padrões universais de género no exercício do poder (Eagly & Carli, 2007). Estudos iniciais sugeriam que os homens tendiam a exercer uma liderança mais autocrática e orientada para tarefas, enquanto as mulheres se destacavam em estilos mais democráticos e relacionais, valorizando a comunicação e a participação (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003).

Contudo, a investigação empírica tem revelado que essas diferenças são, muitas vezes, amplificadas por estereótipos sociais e pelas condições culturais em que a liderança ocorre, mais do que resultantes de traços fixos. Iwai e Tavares (2023) argumentam que a perceção de que mulheres lideram de forma “naturalmente mais empática” e homens de forma “mais assertiva” reflete, sobretudo, narrativas sociais de género, ainda que possam existir tendências médias observáveis.

Nesta linha, importa considerar que as organizações não constituem espaços neutros, mas contextos estruturados por regimes de género que atravessam critérios de avaliação, oportunidades de progressão e formas de reconhecimento. As transformações laborais contemporâneas, embora apresentadas como modernizadoras e meritocráticas, coexistem com desigualdades persistentes, reconfigurando-as sem as eliminar. Assim, as diferenças percecionadas no exercício da liderança podem ser interpretadas como efeitos de trajetórias estruturadas por segmentações horizontais e verticais no mercado de trabalho, e não como expressão de disposições naturais (Casaca, 2012).

No caso português, Ribeiro, Carvalho e Silva (2022) evidenciam que, apesar da crescente presença de mulheres em cargos de chefia, continuam a verificar-se padrões de segregação funcional. As mulheres concentram-se em áreas como recursos humanos e comunicação, associadas a estilos de liderança relacionais, enquanto os homens prevalecem em setores de finanças, tecnologia e operações, associados a estilos de comando diretivo. Estas diferenças estruturais reforçam a reprodução de estereótipos, enquanto limitam a diversidade de percursos de carreira. A persistência desta segregação demonstra que o acesso diferenciado a determinados sectores e funções condiciona o

capital organizacional acumulado ao longo da carreira, influenciando posteriormente a legitimidade atribuída ao exercício da autoridade. A desigualdade, neste quadro, emerge da articulação entre divisão sexual do trabalho e modelos organizacionais que valorizam disponibilidade total e continuidade linear de percurso (Casaca, 2012).

Um aspeto central neste debate é o chamado duplo padrão de avaliação. Williams e Lebsack (2019) demonstram que comportamentos de liderança idênticos são interpretados de forma distinta conforme o género do líder: a assertividade em homens é entendida como sinal de confiança e competência, enquanto em mulheres é frequentemente percebida como rigidez ou agressividade. Da mesma forma, comportamentos de cuidado e empatia, quando exercidos por mulheres, são desvalorizados como fraqueza, mas em homens são celebrados como inovação no estilo de liderança. Esta assimetria pode ser compreendida à luz das dinâmicas de sobreminoria, segundo as quais a visibilidade acrescida de membros do grupo minoritário intensifica o escrutínio e reforça processos de polarização intergrupala, condicionando a interpretação dos comportamentos e cristalizando expectativas estereotipadas (Santos & Amâncio, 2014).

Estudos como os de Green e Cassell (1996) mostram que as mulheres enfrentam uma tensão permanente entre expectativas contraditórias: se forem demasiado relacionais, arriscam ser vistas como frágeis; se forem demasiado assertivas, são criticadas por não corresponderem ao estereótipo de feminilidade. Esta situação, descrita por Eagly e Carli (2007) como labirinto da liderança, exige que mulheres líderes desenvolvam uma elevada capacidade de ajustamento, alternando estilos conforme as circunstâncias. Os mecanismos de visibilidade, polarização e assimilação identificados por Santos e Amâncio (2014) contribuem para esta tensão permanente, na medida em que reduzem a margem de erro socialmente tolerada e intensificam a pressão para desempenho exemplar.

Do ponto de vista organizacional, estas diferenças têm implicações concretas. Equipas lideradas por mulheres tendem a valorizar a colaboração, a comunicação aberta e a gestão participativa, aspetos que se associam a climas de maior inclusão e satisfação dos colaboradores (Ferreira Machado, 2024). Já as equipas lideradas por homens tendem a associar a autoridade a critérios de desempenho imediato e de cumprimento de metas, o que pode garantir eficiência, mas por vezes à custa de participação e inovação. Ainda assim, estas diferenças não devem ser entendidas como absolutas, mas como padrões

médios influenciados por contextos culturais, estruturais e simbólicos, incluindo modelos organizacionais que distribuem desigualmente recursos, reconhecimento e oportunidades de progressão (Casaca, 2012).

A literatura também sugere que as diferenças de género no estilo de liderança estão em declínio, à medida que os contextos organizacionais valorizam competências outrora atribuídas ao feminino, como empatia, inteligência emocional e comunicação (Canha & Serina, 2023). Estas competências são hoje reconhecidas como estratégicas em ambientes de inovação, onde a colaboração e a diversidade são essenciais. Todavia, a simples valorização discursiva destas competências não elimina automaticamente as dinâmicas intergrupais que sustentam desigualdades, sobretudo quando persistem hierarquias simbólicas associadas ao género (Santos & Amâncio, 2014).

É igualmente importante considerar que os contextos institucionais e culturais moldam fortemente as diferenças observadas. Fernandes (2008) sublinha que as mulheres enfrentam contingências acrescidas, que exigem gerir não apenas as tarefas e equipas, mas também expectativas simbólicas sobre o seu género. Assim, mais do que diferenças “essenciais”, trata-se de responder a condições estruturais que condicionam comportamentos e estilos. Nesta perspetiva, a desigualdade deve ser entendida como produto de estruturas e contextos organizacionais específicos, que moldam oportunidades, trajetórias e perceções de legitimidade, e não como resultado de défices individuais (Casaca, 2012; Santos & Amâncio, 2014).

Embora a literatura apresente evidências de que, em média, homens e mulheres podem privilegiar certos comportamentos de liderança, estas diferenças constituem tendências, não determinismos. A investigação demonstra uma variabilidade individual muito superior a qualquer padrão de género. Em 2025, reduzir a liderança a “características femininas” ou “características masculinas” revela-se conceptualmente frágil e metodologicamente perigoso, pois desconsidera fatores de personalidade, experiência, cultura organizacional e contexto. Assim, estudar a liderança no masculino e no feminino pode ajudar a identificar padrões médios, mas qualquer generalização rígida deve ser interpretada com cautela.

III. Liderança feminina: Desafios e Oportunidades

3.1 Importância da liderança no feminino

A liderança no feminino ocupa hoje um lugar central no debate académico e empresarial, não apenas por razões de justiça e igualdade, mas também pelos efeitos que produz na qualidade das decisões, na inovação e na legitimidade institucional das organizações. A literatura clássica de gestão tende a ter sido formulada em contextos dominados por lideranças masculinas e por estruturas hierárquicas rígidas, razão pela qual a análise contemporânea da liderança feminina procura corrigir enviesamentos históricos, incorporando dimensões de diversidade, inclusão e sustentabilidade que se demonstram relevantes para o desempenho de longo prazo (Bilhim, 2011; Eagly e Carli, 2007).

Conceitualmente, é importante enfatizar que a liderança feminina não deve ser vista como um estilo único. Pelo contrário, emerge da interação entre competências individuais, trajetórias de socialização, estruturas institucionais e culturas organizacionais que condicionam a legitimação de diferentes formas de exercer autoridade e influência.

A relevância estratégica da presença de mulheres em posições de liderança pode ser observada ao nível do processo decisório. Equipas com diversidade de género tendem a evitar o pensamento homogéneo e a desafiar pressupostos implícitos, conduzindo a avaliações mais rigorosas de alternativas e a soluções criativas para problemas complexos. A evidência empírica indica que a heterogeneidade de perspetivas fortalece o escrutínio e mitiga pontos cegos, produzindo decisões mais robustas e ajustadas ao risco (Phillips, Liljenquist e Neale, 2014). Esta vantagem cognitiva da diversidade, quando ancorada em culturas de colaboração e respeito, traduz-se em ganhos mensuráveis de desempenho e em maior capacidade de adaptação a ambientes voláteis e incertos.

No domínio da inovação, a literatura reporta associações positivas entre diversidade de género na liderança e dinamismo inovador. Organizações que integram mulheres em conselhos de administração e comités executivos revelam maior propensão para investir em investigação e desenvolvimento, para explorar novos segmentos de mercado e para introduzir produtos e processos com valor acrescentado (Ferreira Machado, 2024; Phillips et al., 2014). A articulação entre estilos de liderança frequentemente observados em mulheres, como a comunicação aberta, consideração individual e estímulo intelectual, e climas de segurança psicológica favorece a

experimentação e a aprendizagem, condições críticas para a inovação incremental e disruptiva (Eagly e Carli, 2007; 2018).

A importância da liderança no feminino também se reflete na construção de culturas organizacionais mais inclusivas. Mulheres líderes são frequentemente associadas à adoção de práticas de gestão que valorizam o capital humano, promovem a equidade salarial, formalizam processos transparentes de avaliação e aceleração de carreira e estimulam programas de mentoria. Quando estas práticas são integradas em sistemas de *accountability*, geram efeitos estruturais na redução de vieses e no aumento da retenção de talento, o que reforça a produtividade e o compromisso organizacional (Dobbin e Kalev, 2018; Ribeiro, Carvalho e Silva, 2022). Em particular, políticas de conciliação trabalho-família e de flexibilidade, quando lideradas do topo, sinalizam prioridades institucionais e tornam-se alavancas de mudança cultural.

No plano da legitimidade institucional, a presença de mulheres em topo de carreira expande o imaginário social sobre quem pode liderar, contribui para a reputação corporativa e para o alinhamento com expectativas de investidores e reguladores. Em Portugal, o debate sobre paridade e a adoção de metas legais ao nível dos órgãos de governação reforçaram a visibilidade da liderança feminina, embora a transformação cultural permaneça o principal desafio para tornar a inclusão efetiva e sustentável (Ribeiro et al., 2022; Tonelli e Carvalho, 2023). A literatura alerta para a distinção entre presença formal e participação substantiva, exigindo que a representação se acompanhe de poder real, condições de influência e reconhecimento.

A liderança no feminino é igualmente relevante na agenda da sustentabilidade. Há evidências recentes que mostram que as executivas em cargos de topo tendem a integrar preocupações ambientais e sociais na estratégia, alinhando inovação tecnológica com objetivos de longo prazo e salvaguardando a reputação e assegurando o cumprimento das exigências regulatórias. Este posicionamento traduz-se em projetos com impacto ESG, em cadeias de fornecimento mais responsáveis e em governança mais transparente (Canha e Serina, 2023). Ao alargar a conceção de valor organizacional, a liderança feminina contribui para a resiliência e para a criação de vantagens competitivas difíceis de imitar.

3.2 Barreiras e desafios enfrentados pelas líderes mulheres

A análise da literatura sobre liderança feminina evidencia que, apesar dos avanços registados nas últimas décadas, as mulheres continuam a enfrentar um conjunto de barreiras estruturais, culturais e simbólicas que dificultam a sua progressão para posições de topo. Estas barreiras, frequentemente designadas por *teto de vidro*, traduzem-se em mecanismos invisíveis que limitam as trajetórias profissionais femininas, mesmo quando as qualificações académicas e profissionais são equivalentes ou superiores às dos homens (Hryniewicz & Vianna, 2018).

Um dos obstáculos mais persistentes é a sub-representação em cargos de decisão, fenómeno que se verifica de forma transversal a diferentes contextos geográficos e setores de atividade. Relatórios internacionais e estudos empíricos demonstram que, embora as mulheres constituam frequentemente a maioria da força de trabalho, a sua presença em conselhos de administração e funções executivas permanece minoritária (Ferreira Machado, 2024). Esta disparidade é reflexo de práticas institucionais e de preconceitos enraizados que naturalizam a liderança como território masculino (Tonelli & Carvalho, 2023).

Outra barreira estrutural é a chamada “penalização da maternidade”, fenómeno amplamente documentado em investigações em Portugal e noutros países europeus. Mulheres em idade fértil são frequentemente vistas como potenciais riscos organizacionais devido a eventuais interrupções de carreira, sendo, por esse motivo, preteridas em processos de promoção e nomeação para funções de maior responsabilidade (Machado & Pinho Neto, 2016). Este fenómeno associa-se também ao problema da dupla jornada, em que as mulheres acumulam responsabilidades profissionais e familiares, enfrentando maior dificuldade em dedicar tempo ao *networking* ou à formação contínua, ambos fatores críticos para o avanço em carreiras executivas (Barracho & Martins, 2010).

Os estereótipos de género constituem outro desafio transversal. De acordo com a teoria do *double bind* formulada por Eagly e Carli (2007), mulheres líderes enfrentam um dilema constante: se adotarem estilos de liderança mais assertivos e orientados para resultados, são frequentemente percecionadas como duras ou pouco empáticas; se privilegiarem estilos participativos e relacionais, são consideradas frágeis ou pouco adequadas a contextos competitivos. Este duplo padrão gera um campo de legitimidade

reduzido, no qual as mulheres precisam de provar continuamente as suas competências em maior grau do que os homens (Williams & Lebsock, 2019).

Estudos recentes acrescentam ainda o peso das barreiras culturais e simbólicas, que se manifestam através da falta de modelos femininos em posições de topo. A escassez de *role models*⁴ reforça no imaginário coletivo a ideia de que o espaço de liderança pertence ao masculino (Ribeiro, Carvalho & Silva, 2022). A ausência de referências femininas dificulta também a inspiração e a confiança das novas gerações em projetarem-se como líderes. Este défice de modelos é especialmente acentuado em setores de base tecnológica e em áreas intensivas em conhecimento, onde a presença feminina ainda é residual (Canha & Serina, 2023).

A literatura nacional confirma estas tendências. Ribeiro et al. (2022) apontam que, em Portugal, mesmo em áreas em que as mulheres são maioria entre os licenciados e trabalhadores qualificados, as posições de chefia continuam a ser predominantemente ocupadas por homens. Isto sugere que o problema não reside apenas no acesso inicial ao mercado de trabalho, mas sim em mecanismos de exclusão cumulativa que se manifestam à medida que a carreira evolui.

Ferreira (1993) evidencia que, no caso português e em comparação europeia, persistem padrões de segregação no emprego que ajudam a explicar a sub-representação feminina em posições hierárquicas superiores.

As barreiras enfrentadas pelas mulheres líderes não se restringem ao plano externo; muitas vezes refletem-se também em processos internos de auto-perceção e autovalorização. Estudos compilados por Canha e Serina (2023) no livro *De trainee a CEO* revelam que muitas mulheres sentem dificuldade em promover o seu próprio trabalho e competências, partindo do pressuposto de que o mérito será reconhecido automaticamente. Esta atitude, resultante de padrões de socialização que desincentivam a autovalorização feminina, constitui uma desvantagem em ambientes corporativos onde a visibilidade e a autopromoção são recursos estratégicos.

Outro desafio é o viés inconsciente presente em processos de recrutamento e avaliação de desempenho. Diversos estudos indicam que, em contextos de seleção, os currículos femininos tendem a ser avaliados de forma menos favorável do que os

⁴ O conceito de *role models* é mencionado como problema na secção 3.2, mas as estratégias relacionadas com mentoring e *role models* são desenvolvidas como soluções na secção 3.3.

masculinos, mesmo quando as qualificações são idênticas (Dobbin & Kalev, 2018). Este enviesamento é reforçado por narrativas culturais que associam liderança à assertividade e frieza, características historicamente ligadas ao arquétipo masculino.

Embora medidas legislativas, como a Lei n.º 62/2017, que introduziu quotas de género nos órgãos de administração de empresas cotadas em Portugal, tenham contribuído para aumentar a presença feminina nos conselhos, a literatura alerta que as quotas, por si só, não são suficientes para eliminar as barreiras (Bilhim, 2011). Persistem resistências culturais, redes informais de poder e práticas organizacionais pouco transparentes que dificultam a ascensão sustentada das mulheres.

As barreiras que limitam a progressão profissional das mulheres não atuam isoladamente. Quando se somam fatores como pertença a minorias étnicas, diferenças geracionais ou condições sociais, os obstáculos tornam-se mais intensos. A conjugação de desigualdades de género com discriminações relativas à raça, à idade ou à origem social reforça os constrangimentos e reduz as possibilidades de ascensão profissional (Ferreira Machado, 2024).

Quer isto dizer que os desafios enfrentados pelas mulheres líderes derivam de uma conjugação de fatores estruturais (*teto de vidro*, penalização da maternidade), culturais (estereótipos e representações sociais), institucionais (redes de poder masculinizadas) e individuais (dificuldades na autopromoção). Apesar de progressos legislativos e organizacionais, a realidade demonstra que a igualdade de oportunidades ainda está longe de ser atingida.

3.3 Estratégias para Superar o *Teto de Vidro*

O *teto de vidro* é uma metáfora consolidada na literatura de gestão e estudos organizacionais para designar as barreiras invisíveis que limitam a ascensão das mulheres a cargos de decisão, mesmo quando possuem qualificações equivalentes ou superiores às dos homens (Eagly & Carli, 2007). Estas barreiras não são explícitas nem formalizadas, mas manifestam-se em práticas subtis, preconceitos inconscientes, culturas organizacionais masculinizadas e normas sociais persistentes. A superação deste fenómeno exige, por isso, um conjunto de estratégias integradas, que operam a nível individual, organizacional e institucional.

Do ponto de vista individual, a literatura sublinha a importância da autopromoção e visibilidade estratégica como competências críticas para mulheres em ascensão profissional. Canha e Serina (2023), no livro *De trainee a CEO*, destacam que muitas mulheres continuam a acreditar que o bom desempenho será, por si só, suficiente para obter reconhecimento e promoção. No entanto, em ambientes competitivos, a autopromoção é vista como ferramenta essencial de gestão de carreira. A recomendação passa por valorizar ativamente os resultados alcançados, investir em redes de contacto e aceitar convites para liderar projetos de visibilidade. Sally Helgesen, especialista em liderança feminina, sublinha que a capacidade de se tornar visível e reivindicar espaço nas organizações é condição *sine qua non* para superar as barreiras invisíveis impostas pelo (Helgesen, citada em Canha & Serina, 2023).

Complementarmente, a construção de redes de apoio e mentoring é frequentemente citada como uma das estratégias mais eficazes. As líderes mulheres que contam com mentores, patrocinadores ou redes de networking estruturadas têm maiores probabilidades de aceder a oportunidades de promoção (Dobbin & Kalev, 2018). O mentoring pode desempenhar um papel fundamental na transmissão de conhecimento tácito, no acesso a redes de poder e na legitimação da presença feminina em esferas tradicionalmente masculinas. Neste sentido, programas formais de *mentoring* e *sponsorship* tornam-se essenciais para criar *pipelines* de futuras líderes.

Ao nível organizacional, (Bilhim, 2011) identifica um conjunto de práticas que podem reduzir o impacto do *teto de vidro*. Uma delas é a transparência nos processos de avaliação e promoção. A utilização de critérios objetivos e de métricas de desempenho claramente definidas contribui para reduzir os enviesamentos inconscientes que frequentemente prejudicam as mulheres. A composição diversa dos painéis de recrutamento e a monitorização sistemática da progressão de carreira por género são igualmente estratégias recomendadas.

Outro ponto crítico é a flexibilização das políticas de conciliação trabalho-família. A sobrecarga desproporcional de responsabilidades familiares atribuídas às mulheres constitui uma das razões para o abrandamento das suas carreiras em fases críticas. A implementação de medidas como horários flexíveis, teletrabalho, creches corporativas e licenças parentais partilhadas contribui para redistribuir responsabilidades e criar condições mais equitativas de progressão (Machado & Pinho Neto, 2016). Além disso, a promoção de culturas organizacionais que valorizem a diversidade e a inclusão é

considerada essencial. Tonelli e Carvalho (2023) destacam que a transformação da cultura corporativa, de modo a reconhecer estilos de liderança plurais e não exclusivamente masculinizados, é condição *sine qua non* para o desmantelamento do *teto de vidro*.

No plano institucional e político, várias medidas têm sido implementadas em Portugal e na União Europeia para acelerar a igualdade de género nas lideranças. A Lei n.º 62/2017, que introduziu quotas de género em órgãos de administração e fiscalização de empresas cotadas e do setor público, é um exemplo paradigmático. Esta medida tem permitido aumentar significativamente a presença feminina em conselhos de administração, ainda que a literatura aponte que as quotas são apenas um primeiro passo, necessitando de ser acompanhadas por mudanças culturais mais profundas (Ribeiro, Carvalho & Silva, 2022). Para além das quotas, instrumentos como auditorias salariais, certificações de igualdade de género e relatórios obrigatórios sobre diversidade são mecanismos que promovem maior *accountability* e estimulam organizações a assumirem compromissos concretos com a inclusão.

As estratégias de superação do não se limitam, no entanto, a intervenções externas. Vários estudos salientam a importância do empoderamento psicológico das mulheres, entendido como processo de fortalecimento da autoconfiança, da resiliência e da assertividade (Bergamini, 2002). O desenvolvimento de competências de negociação, liderança transformacional e gestão de conflitos é apontado como ferramenta essencial para que mulheres líderes consigam afirmar-se e conquistar legitimidade em ambientes adversos. Ferreira Machado (2024) acrescenta que investir em formação contínua e capacitação em áreas críticas para a gestão, como inovação, tecnologia e finanças, é igualmente estratégico, dado que reduz a probabilidade de as mulheres ficarem circunscritas a funções de apoio e as posiciona em áreas centrais da decisão empresarial.

A investigação recente tem enfatizado também a relevância de modelos de *role models* femininos. A visibilidade de mulheres em posições de topo atua como mecanismo simbólico poderoso, demonstrando às novas gerações que a liderança feminina é possível e legítima. No contexto português, a visibilidade de mulheres em posições de liderança no ensino superior e na esfera política contribui para reforçar a legitimidade da presença feminina em cargos de decisão e para inspirar trajetórias futuras (Ribeiro Ferreira, 2021). Contudo, essa visibilidade deve ser acompanhada por narrativas que reconheçam a diversidade de estilos de liderança e evitem a reprodução de estereótipos de género.

Apesar da multiplicidade de estratégias, persistem lacunas na literatura. Em primeiro lugar, carece de investigação empírica sobre a eficácia comparada de diferentes medidas: por exemplo, em que contextos as quotas legais produzem efeitos duradouros, ou quais políticas organizacionais mais contribuem para eliminar enviesamentos. Em segundo lugar, há pouca pesquisa sobre como estratégias de superação do se relacionam com a capacidade de inovar. É necessário investigar se práticas como mentoring, flexibilidade laboral e quotas não só aumentam a presença de mulheres em cargos de liderança, mas também potenciam estilos de liderança mais favoráveis à inovação organizacional.

A superação do exige um esforço multidimensional. Do lado individual, destaca-se a importância da autopromoção, do empoderamento psicológico e da construção de redes de apoio. No plano organizacional, medidas como a transparência nos processos de promoção, a flexibilidade laboral e a valorização da diversidade cultural são determinantes. Por fim, no âmbito institucional, quotas de género, auditorias de igualdade e certificações contribuem para acelerar a transformação estrutural. O desafio reside em articular estas diferentes esferas de forma coerente e sustentada, garantindo que a igualdade formal se traduz em igualdade efetiva de oportunidades.

3.4 Contributos das Mulheres Líderes para as Organizações

A presença de mulheres em posições de liderança tem sido amplamente estudada na literatura de gestão, revelando contributos distintos e relevantes para a dinâmica organizacional. Estes contributos não se limitam a ganhos simbólicos ou à retórica da diversidade, mas traduzem-se em impactos concretos na performance, na inovação, na cultura e na legitimidade social das organizações. Assim, analisar os contributos da liderança feminina constitui uma tarefa essencial para compreender de que forma as mulheres líderes não apenas ocupam espaços de poder, mas transformam práticas e resultados institucionais.

Do ponto de vista teórico, as abordagens clássicas e contemporâneas da liderança ajudam a enquadrar a especificidade dos contributos femininos. A teoria transformacional, por exemplo, descreve líderes que inspiram, motivam e promovem a autonomia dos seus colaboradores, fomentando mudanças duradouras (Bass, 1990). Esta abordagem encontra eco em muitos estudos sobre liderança no feminino, que salientam a ênfase em valores relacionais, colaboração e desenvolvimento das pessoas (Barracho &

Martins, 2010; Eagly & Carli, 2018). A literatura sugere que, ao privilegiar a criação de confiança e de ambientes de apoio, as mulheres líderes contribuem de forma significativa para aumentar o comprometimento organizacional e o bem-estar das equipas.

Um dos contributos mais reconhecidos das mulheres líderes é a capacidade de promover culturas organizacionais mais inclusivas. Diversos estudos indicam que gestoras em cargos de topo implementam políticas de equidade salarial, flexibilidade laboral e programas de conciliação trabalho-família em maior proporção do que os seus pares masculinos (Dobbin & Kalev, 2018). Estas políticas não apenas beneficiam mulheres, mas criam ambientes mais justos e equilibrados para todos os colaboradores, aumentando a motivação e a retenção de talentos. No contexto português, Ribeiro, Carvalho e Silva (2022) sublinham que as líderes mulheres têm sido protagonistas na promoção de medidas de conciliação e igualdade dentro das organizações, traduzindo-se em ganhos tangíveis de reputação corporativa.

Outro contributo relevante prende-se com a valorização da diversidade como recurso estratégico. Phillips et al. (2014) demonstram que equipas lideradas por mulheres tendem a ser mais diversas não apenas em termos de género, mas também de competências, origens e perspetivas. Esta diversidade gera climas de debate mais ricos e reduz o risco de pensamento homogéneo (*groupthink*), potenciando decisões mais robustas e inovadoras. Ao promoverem a inclusão, as mulheres líderes estimulam a criatividade coletiva e aumentam a capacidade da organização em responder a mercados complexos e em constante mutação.

No domínio da inovação, vários estudos correlacionam positivamente a presença de mulheres na liderança com a introdução de novos produtos, serviços e processos (Ferreira Machado, 2024). A orientação participativa e colaborativa frequentemente associada às mulheres líderes promove a partilha de conhecimento e encoraja os colaboradores a apresentarem ideias, mesmo que não estejam totalmente desenvolvidas, criando um ambiente fértil para a experimentação. Além disso, líderes femininas tendem a demonstrar maior abertura a perspetivas externas e a valorizar feedback, práticas que estão intimamente ligadas à capacidade de inovar em ambientes competitivos.

As mulheres em cargos de topo também se destacam pela ênfase em responsabilidade social e sustentabilidade. Canha e Serina (2023) assinalam que muitas líderes portuguesas assumem compromissos explícitos com agendas de sustentabilidade, responsabilidade corporativa e impacto social, integrando essas dimensões na estratégia

de negócio. Ao alinhar objetivos económicos com preocupações sociais e ambientais, estas líderes ajudam a construir organizações mais legitimadas perante *stakeholders* internos e externos. Essa abordagem reflete um contributo distintivo: a expansão da noção de desempenho organizacional para além do lucro imediato, incorporando dimensões de longo prazo como reputação, ética e sustentabilidade.

Outro aspeto amplamente discutido é a contribuição das mulheres líderes para a legitimidade e imagem pública das organizações. Empresas com maior representatividade feminina nos órgãos de governação tendem a beneficiar de melhor reputação junto de clientes, investidores e reguladores, sendo percebidas como mais alinhadas com os valores de equidade e modernidade (Eagly & Carli, 2018). Esta legitimidade social traduz-se em vantagens competitivas, como maior capacidade de atrair talentos e melhor acesso a mercados internacionais sensíveis a questões de diversidade.

É igualmente relevante destacar o papel das mulheres líderes como modelos aspiracionais (*role models*). A sua presença visível em cargos de decisão inspira novas gerações de profissionais, aumentando as aspirações de carreira das mulheres mais jovens e contribuindo para reduzir o défice de liderança feminina a longo prazo (Ribeiro et al., 2022). Trata-se de um contributo simbólico, mas de grande impacto cultural, uma vez que contribui para normalizar a ideia de que a liderança não tem género.

No entanto, a literatura também reconhece que a simples presença de mulheres em cargos de liderança não garante, por si só, a materialização destes contributos. Para que possam efetivamente transformar culturas e resultados, as líderes necessitam de ambientes organizacionais que lhes concedam legitimidade plena e não as isolem como casos “*tokenistas*”. Sem suporte estrutural e cultural, as mulheres podem ser vistas como exceções e não como precursoras de uma transformação mais ampla (Williams & Lebsack, 2019).

3.5 Influência da Cultura Organizacional na Ascensão Feminina

A cultura organizacional constitui um dos fatores mais determinantes para a progressão ou bloqueio das mulheres em cargos de liderança. Para além das competências individuais, do capital humano ou das condições de mercado, é na cultura institucional que se definem os valores, normas e práticas que moldam as trajetórias de carreira e que determinam até que ponto as mulheres conseguem ou não ascender a posições de poder. Bilhim (2011) assinala que as organizações são sistemas sociais que reproduzem padrões

de poder, muitas vezes de forma inconsciente, influenciando a forma como o talento é identificado, promovido e legitimado. Neste sentido, a ascensão feminina não pode ser compreendida apenas à luz de barreiras externas, mas também como resultado de estruturas culturais internas que podem atuar tanto como inibidoras como facilitadoras.

Nas organizações de perfil tradicional e hierárquico, predomina uma cultura masculinizada que tende a valorizar atributos considerados orientados para a ação e afirmação pessoal, tais como: competitividade, assertividade, orientação para resultados, frequentemente associados ao modelo de liderança masculina (Eagly & Carli, 2007). Nesses contextos, estilos de liderança mais colaborativos e relacionais, frequentemente adotados por mulheres, podem ser desvalorizados ou percebidos como sinais de fraqueza. Ribeiro, Carvalho e Silva (2022) confirmam que, em Portugal, muitas líderes femininas relatam sentir a necessidade de adotar comportamentos “masculinizados” para serem aceites em ambientes organizacionais dominados por homens. Esta pressão cultural gera um custo psicológico elevado e cria dilemas de identidade, na medida em que as mulheres têm de equilibrar expectativas contraditórias para alcançar legitimidade.

Em contraste, nas organizações com culturas inclusivas e orientadas para a aprendizagem, observa-se uma maior abertura à diversidade de estilos de liderança. Nesses contextos, características como empatia, capacidade de comunicação e valorização do capital humano são vistas como ativos estratégicos, potenciando a ascensão das mulheres (Ferreira Machado, 2024). A promoção de lideranças femininas é, nestes casos, não apenas tolerada, mas considerada desejável pela contribuição que traz para a inovação e para a construção de climas de confiança organizacional.

A cultura organizacional manifesta-se também através de práticas quotidianas, tais como critérios de promoção, processos de recrutamento, políticas de conciliação trabalho-família e mecanismos de avaliação de desempenho. Dobbin e Kalev (2018) demonstram que culturas que integram processos transparentes e baseados em critérios objetivos tendem a reduzir enviesamentos inconscientes, aumentando a probabilidade de progressão feminina. Pelo contrário, em culturas informais e pouco reguladas, prevalecem redes de poder masculinas e critérios subjetivos que dificultam o acesso das mulheres a cargos de topo.

Outro elemento relevante é a forma como as organizações lidam com a divisão entre vida profissional e vida pessoal. Culturas que valorizam longas jornadas de trabalho presenciais e disponibilidade permanente reforçam desigualdades de género, dado que,

em grande parte das sociedades, as mulheres continuam a acumular maior responsabilidade no domínio doméstico e familiar (Machado & Pinho Neto, 2016). Por oposição, culturas que oferecem flexibilidade laboral e promovem a conciliação permitem às mulheres investir de forma mais equilibrada nas suas carreiras, aumentando as hipóteses de ascensão a cargos de chefia.

A falta de modelos femininos nas organizações é também um reflexo cultural. Em muitas empresas, a escassa presença de mulheres em posições de topo gera um ciclo de autorreforço: a ausência de referências femininas dificulta a legitimação de novas líderes e perpetua a perceção de que a liderança é um espaço reservado aos homens (Williams & Lebsack, 2019). Esta dinâmica cultural pode ser transformada através de políticas de visibilidade e valorização de mulheres líderes, que funcionam como role models e quebram estereótipos.

No contexto português, estudos recentes mostram que organizações que cultivam culturas inclusivas obtêm benefícios adicionais em termos de reputação e desempenho. A introdução de quotas de género em órgãos sociais, imposta pela Lei n.º 62/2017, contribuiu para aumentar a diversidade formal, mas a transformação cultural interna continua a ser o maior desafio (Tonelli & Carvalho, 2023). Sem mudanças de fundo, as quotas correm o risco de se tornar medidas simbólicas, incapazes de alterar perceções e práticas enraizadas.

Do ponto de vista da inovação, a cultura organizacional desempenha um papel central. Organizações que valorizam a diversidade como recurso criativo tendem a ser mais inovadoras, porque encorajam a pluralidade de ideias e perspetivas. Neste cenário, a presença de mulheres em cargos de liderança é vista como vantagem competitiva. Phillips et al. (2014) demonstram que equipas diversas, quando integradas em culturas que valorizam a colaboração, produzem soluções mais criativas e eficazes. A ascensão feminina, portanto, não só beneficia a equidade de género, como também potencia resultados de inovação, essenciais para a sustentabilidade organizacional.

3.6 Benefícios da Diversidade de Género na Liderança

A diversidade de género nas estruturas de liderança tem sido cada vez mais analisada como uma variável crítica para o desempenho organizacional, não apenas em termos de equidade, mas como fator de vantagem competitiva. Estudos recentes confirmam que equipas de direção que integram homens e mulheres são mais inovadoras,

tomam decisões mais robustas e promovem culturas de maior inclusão (Ferreira Machado, 2024; Dobbin & Kalev, 2018). A diversidade de género é, portanto, um recurso estratégico que alarga o repertório de competências e estilos de liderança disponíveis, permitindo às organizações responder melhor às exigências de mercados globalizados, digitais e em constante mutação.

A presença de mulheres em posições de liderança amplia a capacidade das equipas de evitar o pensamento homogéneo (*groupthink*), estimulando o confronto construtivo de ideias. Phillips et al. (2014) demonstram que a diversidade de género e de experiências conduz a um maior questionamento das suposições dominantes, produzindo soluções mais criativas e inovadoras. Ao mesmo tempo, a integração de mulheres em conselhos de administração e comités executivos aumenta a legitimidade social das organizações, dado que reflete valores contemporâneos de equidade e justiça (Ribeiro, Carvalho & Silva, 2021).

A diversidade de género é tratada como fator decisivo em três dimensões: (i) inovação e tomada de decisão, (ii) inclusão e equidade organizacional, e (iii) impacto económico e reputacional. Estas dimensões serão exploradas nas duas subsecções seguintes.

A literatura demonstra uma associação positiva entre diversidade de género na liderança e inovação organizacional. Em primeiro lugar, porque a heterogeneidade de perspetivas favorece a geração de ideias. Equipas de liderança que incluem mulheres são mais propensas a considerar soluções alternativas e a explorar novos mercados, reduzindo o risco de decisões baseadas em visões estreitas (Ferreira Machado, 2024). Em segundo lugar, porque as mulheres líderes tendem a fomentar climas de colaboração e de segurança psicológica, nos quais os colaboradores se sentem encorajados a propor ideias sem receio de críticas excessivas (Eagly & Carli, 2018).

No domínio da tomada de decisão, estudos internacionais com grandes amostras de empresas apontam que conselhos com maior representatividade feminina apresentam maior prudência e rigor analítico nas escolhas estratégicas (Dobbin & Kalev, 2018). Esta prudência, contudo, não se traduz em aversão ao risco, mas antes em equilíbrio entre ousadia e cautela, gerando decisões mais sustentáveis a longo prazo. Empresas com mulheres em cargos de topo revelam maior predisposição para investir em projetos de I&D e em inovação responsável, que alia objetivos de negócio com sustentabilidade e impacto social (Canha & Serina, 2023).

A investigação nacional confirma estas tendências. Ribeiro et al. (2022) verificam que, em Portugal, equipas de gestão mais equilibradas em termos de género foram mais rápidas na adoção de soluções digitais durante a pandemia de COVID-19, o que demonstra a agilidade e capacidade de resposta da diversidade em momentos de crise. Estes dados ilustram que a presença de mulheres em posições de decisão não é apenas simbólica, mas traduz-se em capacidade acrescida de enfrentar desafios complexos com criatividade e eficácia.

Apesar destas evidências, ainda existem lacunas de investigação sobre os mecanismos específicos pelos quais a diversidade de género melhora a inovação. A literatura sugere que a interação entre estilos de liderança femininos (mais colaborativos) e masculinos (mais diretos) pode gerar complementaridade benéfica, mas faltam estudos empíricos que confirmem esta hipótese em diferentes contextos setoriais. Esta dissertação pretende contribuir para colmatar essa lacuna, explorando a relação entre liderança no feminino e inovação em setores intensivos em conhecimento em Portugal.

Para além da inovação e da qualidade das decisões, a diversidade de género na liderança promove inclusão e equidade organizacional. Mulheres em cargos de chefia têm demonstrado maior predisposição para implementar políticas de igualdade salarial, programas de mentoring para colaboradoras e medidas de conciliação trabalho-família (Dobbin & Kalev, 2018). Estas práticas não beneficiam apenas as mulheres, mas criam um ambiente de maior justiça e satisfação para todos os colaboradores, o que se reflete na motivação e retenção de talento.

No contexto português, a introdução de quotas de género pela Lei n.º 62/2017 acelerou a inclusão formal de mulheres em conselhos de administração. No entanto, como alertam Tonelli e Carvalho (2023), a inclusão real depende de mudanças culturais mais profundas, que legitimem a liderança feminina como normalidade e não como exceção. A cultura organizacional, conforme discutido anteriormente, tem de reconhecer e valorizar diferentes estilos de liderança, evitando que mulheres em cargos de topo sejam vistas como “tokenistas”.

A diversidade de género também tem impactos significativos na equidade de oportunidades. Organizações com maior presença feminina em posições de decisão tendem a adotar processos de recrutamento mais transparentes e a reduzir os viesamentos inconscientes que tradicionalmente prejudicam mulheres e minorias (Bilhim, 2011). A equidade é reforçada por práticas como painéis de seleção diversos,

critérios objetivos de promoção e relatórios de igualdade de género, mecanismos que aumentam a accountability e reduzem discricionariedades.

Do ponto de vista simbólico, a presença de mulheres em cargos de topo contribui para desconstruir estereótipos e expandir o imaginário coletivo sobre quem pode liderar. Williams e Lebsack (2019) sublinham que a normalização de role models feminina ajuda a inspirar novas gerações e a reduzir a autoexclusão das mulheres em percursos de liderança. Este contributo cultural é essencial para criar organizações mais inclusivas e sociedades mais equitativas.

Porém, a literatura alerta que a diversidade de género, por si só, não garante inclusão. Em ambientes hostis ou sem apoio cultural, a presença de mulheres pode resultar em sobrecarga, isolamento e resistência velada. É necessário, portanto, que a diversidade seja acompanhada de políticas e culturas inclusivas que assegurem que a equidade se traduz em práticas efetivas.

3.7 Políticas e Práticas Organizacionais que Fomentam a Liderança Feminina

O fomento da liderança feminina nas organizações exige a articulação de políticas públicas, medidas institucionais e práticas internas consistentes. A literatura mostra que a desigualdade de género em posições de liderança não é apenas resultado de escolhas individuais ou de meritocracia, mas sobretudo de estruturas organizacionais que reproduzem padrões históricos de exclusão (Tonelli & Carvalho, 2023). Assim, superar essas desigualdades requer a implementação de políticas e práticas organizacionais que corrijam assimetrias, removam barreiras invisíveis e criem ambientes equitativos onde mulheres possam ascender de forma sustentável a cargos de topo.

No plano legislativo e institucional, diversos países têm recorrido a políticas de ação afirmativa, como quotas de género em conselhos de administração. Em Portugal, a Lei n.º 62/2017 determinou que empresas cotadas e entidades do setor público empresarial assegurassem uma proporção mínima de 33,3% de membros de cada sexo nos órgãos sociais. Embora as quotas sejam alvo de debate, estudos revelam que têm sido eficazes em aumentar a representação formal das mulheres em conselhos, criando pressão para que empresas revejam processos de seleção e progressão (Ribeiro, Carvalho & Silva, 2021). Contudo, vários autores alertam que quotas, por si só, não transformam culturas

organizacionais, podendo gerar efeitos simbólicos se não forem acompanhadas de políticas de legitimação interna e de valorização efetiva da liderança feminina (Bilhim, 2011).

Do ponto de vista organizacional, destacam-se três grandes eixos de práticas eficazes: mentoria e patrocínio, processos transparentes de promoção e conciliação trabalho-família.

Primeiro, os programas de mentoria e *sponsorship* têm mostrado impacto positivo na promoção de lideranças femininas. Ao estabelecerem relações de apoio entre líderes experientes e profissionais em ascensão, estas práticas facilitam a transferência de conhecimento, o acesso a redes de poder e a legitimação de novas líderes. Dobbin e Kalev (2018) demonstram que empresas que adotam programas formais de mentoria apresentam maior percentagem de mulheres em cargos de gestão intermédia e de topo. Além disso, a presença de patrocinadores (*sponsors*), as líderes mais que aconselham, também promovem ativamente as carreiras de mulheres talentosas é apontada como um diferencial na progressão de longo prazo.

Segundo, a adoção de critérios transparentes e objetivos de promoção constitui prática essencial para mitigar enviesamentos inconscientes. Em muitas organizações, os processos de progressão são informais e baseados em redes de contacto dominadas por homens, o que favorece a perpetuação de desigualdades. Estabelecer grelhas claras de avaliação, utilizar painéis de seleção diversos e reportar indicadores de progressão por género são medidas que aumentam a accountability organizacional. Bilhim (2011) defende que a objetivação dos critérios de mérito é condição indispensável para que o talento seja reconhecido independentemente do género.

Terceiro, a conciliação trabalho-família é apontada como uma das áreas críticas de intervenção. As mulheres continuam a assumir a maior parte das responsabilidades domésticas e de cuidados, o que penaliza a sua disponibilidade para assumir funções de maior visibilidade ou cargos executivos que exigem longas jornadas. Políticas como teletrabalho, horários flexíveis, apoio a creches e licenças parentais partilhadas são fundamentais para equilibrar responsabilidades entre géneros (Machado & Pinho Neto, 2016). Empresas que implementam estas medidas reportam maior retenção de talento feminino e menor abandono de carreiras em fases críticas, como a maternidade.

Outro eixo fundamental de práticas organizacionais é a formação em diversidade e inclusão. Embora treinamentos isolados nem sempre tenham impacto sustentado, quando integrados em estratégias organizacionais mais amplas podem contribuir para sensibilizar gestores e colaboradores para os vieses inconscientes que afetam a progressão feminina. Ferreira Machado (2024), na sua revisão da literatura recente, destaca que iniciativas de diversidade que envolvem metas claras, monitorização e responsabilização da gestão de topo tendem a produzir melhores resultados do que programas genéricos de formação.

É igualmente relevante destacar o papel da visibilidade e reconhecimento de mulheres líderes dentro das organizações. Dar destaque a trajetórias femininas de sucesso, criar prémios internos e valorizar publicamente as conquistas das colaboradoras não só inspira outras mulheres, mas também contribui para normalizar a presença feminina em posições de poder. Williams e Lebsack (2019) sublinham que a visibilidade de role models é um mecanismo de mudança cultural que quebra estereótipos e amplia as aspirações das novas gerações.

As parcerias externas representam também práticas estratégicas. Muitas organizações estabelecem alianças com associações de mulheres executivas, universidades e instituições públicas para promover a liderança feminina e fomentar pipelines de talento. Estas parcerias podem incluir programas de estágio, bolsas de estudo e projetos de investigação sobre igualdade de género, alinhando a responsabilidade social corporativa com os objetivos de desenvolvimento organizacional.

Apesar destes avanços, subsistem lacunas importantes. Em primeiro lugar, a literatura ainda carece de estudos longitudinais que avaliem o impacto de políticas organizacionais no médio e longo prazo. Não basta identificar que quotas aumentam a representação formal ou que programas de mentoria promovem progressão; é necessário compreender se estes mecanismos resultam em mudanças sustentadas de cultura e em maior eficácia organizacional. Em segundo lugar, são escassos os estudos que ligam políticas de promoção da liderança feminina a resultados de inovação e competitividade. Ou seja, é pouco claro até que ponto práticas inclusivas produzem não apenas igualdade, mas também vantagens estratégicas.

A presente dissertação pretende contribuir para este debate, ao analisar empiricamente como políticas e práticas organizacionais em Portugal influenciam não

apenas a ascensão das mulheres a cargos de liderança, mas também a capacidade das organizações de inovar e de responder aos desafios contemporâneos.

3.8 A Liderança Feminina como Promotora da Inovação

A inovação é hoje considerada um dos pilares centrais da competitividade organizacional. A capacidade de gerar ideias novas, desenvolver soluções criativas e implementar mudanças eficazes determina o sucesso em mercados cada vez mais voláteis, globais e digitais. Neste contexto, a literatura recente tem atribuído particular atenção ao papel das mulheres líderes como catalisadoras da inovação, argumentando que estilos de liderança inclusivos e colaborativos, frequentemente associados ao feminino, podem criar ambientes organizacionais mais férteis para a criatividade e para a experimentação (Ferreira Machado, 2024).

A ligação entre liderança feminina e inovação pode ser analisada em diferentes níveis. Ao nível individual, mulheres em cargos de chefia tendem a adotar práticas de gestão participativas, que estimulam o envolvimento das equipas no processo de tomada de decisão. Essa abertura aumenta o fluxo de ideias e encoraja os colaboradores a contribuir com perspectivas diversas, reduzindo a autocensura e favorecendo um clima de aprendizagem contínua (Eagly & Carli, 2018). Ao nível organizacional, empresas com maior representatividade feminina nos órgãos de governação apresentam indicadores mais elevados de inovação, como maior investimento em investigação e desenvolvimento (I&D), maior número de patentes registadas e maior taxa de introdução de novos produtos e serviços (Phillips et al., 2014). Finalmente, ao nível social, a liderança feminina está associada a uma inovação mais inclusiva e sustentável, que integra preocupações ambientais, sociais e de governança (ESG), expandindo a noção tradicional de inovação como simples vantagem competitiva (Canha & Serina, 2023).

Um dos mecanismos centrais identificados pela literatura é o conceito de segurança psicológica, definido como a perceção de que é seguro arriscar e partilhar ideias sem receio de ridicularização ou retaliação. Estudos demonstram que líderes femininas, ao valorizarem a escuta ativa e a empatia, criam ambientes em que os colaboradores se sentem encorajados a experimentar e a propor soluções não convencionais (Dobbin & Kalev, 2018). Este tipo de clima é particularmente favorável à inovação incremental e disruptiva, dado que permite que erros sejam tratados como oportunidades de aprendizagem, e não como falhas a evitar.

Outra via pela qual a liderança feminina promove a inovação é através da diversidade cognitiva. A presença de mulheres em posições de topo quebra a homogeneidade dos grupos de decisão e introduz novas perspectivas que enriquecem os processos criativos. A diversidade de género potencia a identificação de necessidades negligenciadas no mercado, a consideração de diferentes perfis de consumidores e a exploração de oportunidades em nichos subvalorizados (Ribeiro, Carvalho & Silva, 2022). Este efeito é particularmente relevante em setores de serviços, saúde e tecnologia, onde compreender públicos diversificados é essencial para a inovação.

As mulheres líderes também demonstram maior propensão para integrar a inovação em estratégias de responsabilidade social e sustentabilidade. Canha e Serina (2023) observam que muitas líderes portuguesas em posições de topo privilegiam iniciativas de inovação ligadas à eficiência energética, à redução de impactos ambientais e ao desenvolvimento de produtos socialmente responsáveis. Este contributo não apenas reforça a legitimidade externa das empresas, como também alinha a inovação com objetivos de longo prazo, reduzindo riscos reputacionais e regulatórios.

No entanto, a promoção da inovação pela liderança feminina não está isenta de desafios. A persistência de estereótipos que associam a inovação ao arquétipo masculino do líder visionário pode limitar a legitimidade das mulheres para assumir papéis de liderança em áreas de tecnologia e I&D (Hryniewicz & Vianna, 2018). Além disso, a sub-representação feminina em setores intensivos em conhecimento, como engenharia e ciências exatas, reduz a sua presença em cargos críticos para a inovação disruptiva. Esta limitação estrutural evidencia a necessidade de políticas que incentivem a entrada e permanência de mulheres em carreiras científicas e tecnológicas, criando pipelines que alimentem futuras lideranças inovadoras.

No contexto português, Ferreira Machado (2024) identifica uma lacuna significativa: embora existam evidências de que mulheres líderes introduzem práticas inovadoras em setores tradicionais, ainda são escassos os estudos empíricos que relacionem diretamente liderança feminina e indicadores objetivos de inovação organizacional. Este défice de investigação reforça a pertinência de trabalhos académicos que explorem a interseção entre género, liderança e inovação, procurando compreender não apenas se existe uma correlação positiva, mas também os mecanismos causais que a sustentam.

A nível internacional, investigações de largo espectro apontam que empresas com maior diversidade de género nos órgãos executivos apresentam não apenas melhores resultados financeiros, mas também maior capacidade de adaptação a mudanças de mercado e maior propensão para introduzir inovações radicais (Phillips et al., 2014). Esta evidência empírica sugere que a liderança feminina não é apenas um imperativo ético, mas também uma estratégia inteligente de negócio, especialmente em ambientes altamente competitivos e tecnológicos.

Em síntese, a liderança feminina atua como promotora da inovação em múltiplos níveis: individual (através da criação de climas de segurança psicológica), organizacional (mediante diversidade cognitiva e políticas inclusivas) e social (ao alinhar inovação com sustentabilidade e responsabilidade social). A literatura confirma que a diversidade de género amplia o potencial criativo das organizações e contribui para decisões mais equilibradas e eficazes. O desafio reside agora em transformar esta evidência em práticas consistentes, que não apenas aumentem a presença de mulheres em cargos de liderança, mas também potenciem a sua capacidade de impulsionar processos inovadores.

IV. Inovação na liderança feminina

4.1 Conceito de inovação aplicado à liderança feminina

A inovação, entendida como a introdução de produtos, serviços, processos ou modelos organizacionais que geram valor económico e social, surge como dimensão indissociável do exercício da liderança em contextos competitivos e incertos. A literatura recente assinala que a presença de mulheres em cargos de direção se associa a decisões mais inclusivas, culturas colaborativas e ganhos de criatividade coletiva, elementos que favorecem a inovação sustentada (Santos, 2024a; Santos, 2024b). Em termos de práticas, a liderança feminina tem sido descrita como promotora de participação, de aprendizagem contínua e de interações interfuncionais, fatores que alimentam ciclos de ideação, experimentação e difusão de soluções (Ribeiro, Carvalho e Silva, 2022; Ferreira Machado, 2024).

No entanto, permanece limitado, no contexto português, o corpo de estudos que articula de modo explícito conceitos de inovação com práticas concretas de liderança feminina, com base em dados empíricos setoriais. (Santos, 2024a; Santos, 2024b; Ferreira Machado, 2024).

4.2 Inovações e mudanças no perfil de liderança feminina

A evolução recente dos contextos organizacionais, marcada por complexidade tecnológica e ritmos acelerados de mudança, tem favorecido perfis híbridos de liderança que combinam assertividade e orientação a resultados com cooperação e competência relacional. A literatura caracteriza esta convergência como um estilo andrógino, particularmente ajustado à gestão da mudança e à mobilização de equipas diversas (Ribeiro, Carvalho e Silva, 2022). Convivem, todavia, persistentes constrangimentos estruturais que afetam a progressão feminina (sub-representação nos níveis de topo, assimetrias de reconhecimento e recompensa), identificados de forma recorrente em revisões da produção científica (Ferreira Machado, 2024).

4.3 Tecnologias facilitadoras da liderança feminina

A difusão de tecnologias digitais, nomeadamente a comunicação síncrona e assíncrona, plataformas colaborativas, dispositivos de mobilidade, ampliou oportunidades de participação em equipas distribuídas e de conciliação entre esferas de

vida. Estudos recentes sobre teletrabalho sinalizam ganhos percebidos em qualidade de vida, ainda que com riscos de sobreposição de responsabilidades e isolamento, exigindo políticas organizacionais de suporte (Aguiar, Oliveira, Hryniewicz e Sant’Anna, 2022). Para além das condições de trabalho, a tecnologia facilita aprendizagem contínua, mentoria e construção de redes profissionais — elementos críticos para trajetórias de liderança (Gonçalves, Arndt, Miguel e Frigo, 2023). Em paralelo, processos de gestão do conhecimento estruturam a criação, a partilha e a retenção de saber organizacional (comunidades de prática, registos de lições aprendidas, conversão de conhecimento), reforçando autoridade técnica e relacional das líderes (Martins, 2018; Martins, 2023).

No entanto, constitui uma lacuna neste campo, a escassez de avaliação causal, em Portugal, sobre quais ferramentas (por exemplo, suites colaborativas, analytics ou sistemas de gestão do conhecimento) maximizam o desempenho de equipas lideradas por mulheres e a sua progressão na carreira; assim como a necessidade de evidência sobre desenho de práticas digitais que mitiguem vieses algorítmicos e assegurem visibilidade justa dos contributos (Aguiar et al., 2022; Martins, 2023).

4.4 Estratégias de inovação aplicadas por mulheres líderes

A evidência académica e institucional indica que mulheres em funções de topo tendem a privilegiar abordagens colaborativas e orientadas para o utilizador, articulando práticas de gestão do conhecimento com processos iterativos de aprendizagem organizacional (Martins, 2018). No espaço português e europeu, destacam-se metodologias de cocriação com utilizadores e equipas multidisciplinares, aprendizagem em redes e comunidades de prática e ciclos experimentais curtos (frameworks ágeis), os quais reduzem incerteza e aceleram transferência para a prática (Martins, 2018). Em saúde digital, os laboratórios vivos (living labs) ilustram estas estratégias ao integrarem utentes, profissionais e decisores em ambientes de experimentação real, com impacto em inovação orientada a valor (Fotis et al., 2023). No ensino superior e na I&D, a obrigatoriedade de planos para a igualdade como critério de elegibilidade no Horizonte Europa institucionalizou práticas de governação que reforçam capacidade de inovação, designadamente diagnóstico de assimetrias, recolha sistemática de dados e integração de perspetivas de género no conteúdo científico (European Commission, 2021; European Institute for Gender Equality [EIGE], 2021; Publications Office of the European Union, 2021).

Os estudos nacionais que relacionem diretamente estilos de liderança feminina, arquitetura de gestão do conhecimento e métricas de inovação por setor são escassos e frequentemente descritivos. Propõe-se, neste sentido, um modelo que ligue práticas de liderança, mecanismos de conhecimento e resultados de inovação, aplicado a organizações em saúde, educação e tecnologia em Portugal (Martins, 2018; Fotis et al., 2023).

4.5 Impacto da inovação na gestão e no empreendedorismo feminino

A inovação tecnológica e organizacional influencia participação e desempenho de mulheres gestoras e empreendedoras em três dimensões: acesso, capacidades e resultados. A digitalização abre vias de entrada em mercados e redes, mas a assimetria de competências digitais penaliza a participação feminina em especializações de maior valor acrescentado. Indicadores europeus evidenciam sub-representação feminina em percursos digitais e no empreendedorismo tecnológico, com custos de oportunidade para a capacidade inovadora (European Commission, 2024). A integração da perspetiva de género em projetos de I&D melhora a qualidade e a relevância social dos resultados, favorecendo transferência de conhecimento e impacto (Publications Office of the European Union, 2021). Em Portugal, a dinâmica recente de criação de empresas constitui contexto fértil para iniciativas lideradas por mulheres, embora a desagregação sistemática por sexo ainda seja incompleta nas estatísticas oficiais sobre nascimento e crescimento empresarial (Instituto Nacional de Estatística, 2025). Na esfera do trabalho e do poder, boletins estatísticos registam progressos, mas persistem assimetrias na presença feminina em lugares de direção e decisão, com implicações na difusão de inovação a partir do topo (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, 2023; Universidade do Minho, 2024).

Donde, constituem lacunas a este nível: a inexistência de séries temporais desagregadas por sexo sobre criação, financiamento e sobrevivência de startups; escassez de estudos setoriais que meçam efeitos causais de práticas de inovação lideradas por mulheres em indicadores objetivos de desempenho (European Commission, 2024; Instituto Nacional de Estatística, 2025).

4.6 Papel da diversidade e inclusão na inovação organizacional

A relação entre diversidade de género e inovação é mediada pela qualidade da inclusão e por práticas de liderança que estimulam objetivos partilhados, segurança psicológica e aprendizagem contínua. Estudos de alto impacto indicam que equipas mais diversas produzem mais ideias novas, mas as contribuições de grupos sub-representados tendem a ser subavaliadas quando faltam processos inclusivos e critérios transparentes (Hofstra et al., 2020). A flexibilidade da equipa, o desenho de tarefas e as rotinas de partilha de conhecimento modulam a ligação entre diversidade e desempenho criativo (Leblanc et al., 2024). Políticas eficazes incluem objetivos mensuráveis, recolha de dados, formação de lideranças e integração da perspetiva de género no desenho de produtos e serviços, com retorno em qualidade decisória e adaptação a mercados (Organisation for Economic Co operation and Development, 2025). Em Portugal, a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018–2030 e os planos de ação subsequentes generalizaram o mainstreaming de género, criando condições para equipas mais equilibradas e inovadoras (Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018; Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, 2023). Do ponto de vista da gestão do conhecimento, inclusão reforça ligações entre áreas e níveis hierárquicos, convertendo conhecimento tácito em soluções replicáveis (Martins, 2018).

No entanto, não podemos olvidar, a falta de medições longitudinais do impacto de políticas inclusivas nos resultados de inovação a nível organizacional em Portugal e identificação de mecanismos que reduzam a subavaliação crónica de contributos de mulheres em contextos de alta incerteza tecnológica (Hofstra et al., 2020; Leblanc et al., 2024).

4.7 Políticas públicas e regulamentação que promovem inovação e igualdade de género

O enquadramento normativo europeu e nacional tem evoluído no sentido de associar igualdade de género a melhor governação e inovação. A Diretiva 2022/2381 estabeleceu metas obrigatórias de equilíbrio de género nos órgãos dirigentes de empresas cotadas (União Europeia, 2022). Em Portugal, a Lei n.º 62/2017 introduziu limiares mínimos de representação por sexo em órgãos de administração e fiscalização do setor público empresarial e de empresas cotadas, incentivando processos de seleção mais abertos e baseados no mérito. Ao nível da I&D, o Horizonte Europa tornou os planos para

a igualdade critério de elegibilidade e promove a integração da dimensão de género no conteúdo científico (European Commission, 2021; Publications Office of the European Union, 2021). A Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018–2030 e os respetivos planos de ação 2023–2026 consolidaram metas, indicadores e mecanismos de monitorização transversais (Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018; Presidência do Conselho de Ministros, 2023).

Ainda subsiste, neste âmbito, avaliação insuficiente do impacto regulatório das medidas de igualdade sobre a inovação organizacional por setor e ausência de sistemas integrados de dados administrativos que permitam ligar medidas de igualdade a resultados de inovação e produtividade. (European Commission, 2021; Publications Office of the European Union, 2021; Presidência do Conselho de Ministros, 2023).

V. Metodologia da Investigação

5.1 Técnicas de Recolha de Dados

Esta investigação adota uma abordagem qualitativa exploratória para compreender perceções sobre liderança feminina e inovação organizacional. A escolha qualitativa justifica-se pela complexidade dos fenómenos em análise e pela necessidade de capturar narrativas e significados subjetivos (Creswell & Creswell, 2018). O carácter exploratório fundamenta-se na escassez de investigação empírica sobre perceções externas relativamente à liderança feminina no contexto português (Yin, 2018).

Como foi tratado ao longo do presente trabalho, a liderança constitui um fenómeno multidimensional que envolve processos de influência e dinâmicas organizacionais complexas, requerendo métodos que permitam capturar a profundidade das experiências humanas (Northouse, 2019). Similarmente, a inovação organizacional emerge da interação entre múltiplos fatores contextuais, exigindo uma abordagem holística (Tidd & Bessant, 2020).

Neste sentido, primeiramente foi analisado o estado da arte quanto ao tema em apreço e posteriormente o tema foi estudado, foram recolhidos dados, através de entrevistas realizadas a uma amostra de onze pessoas, de várias faixas etárias, com aspirações profissionais diferentes, em várias áreas, com contextos e experiências diferentes, todos eles ocupam um lugar de liderança. A entrevista foi pensada com questões-chave sobre a perceção de cada um dos entrevistados sobre a liderança e mais especificamente a liderança no feminino e a existência ou inexistência do afamado *teto de vidro*.

Utilizaram-se entrevistas semiestruturadas como técnica principal de recolha de dados, oferecendo equilíbrio entre estruturação temática e flexibilidade para explorar aspetos emergentes (Kvale & Brinkmann, 2015). Esta técnica permite manter o foco nos objetivos enquanto possibilita a descoberta de tópicos não antecipados relevantes para o fenómeno em estudo (Bryman, 2016).

O guião estruturou-se em quatro blocos temáticos: perceção geral sobre liderança feminina, práticas inovadoras observadas, impacto organizacional e reconhecimento, e perspetivas sobre desenvolvimento profissional (Flick, 2018). Esta organização assegurou cobertura sistemática dos tópicos centrais mantendo abertura para temas emergentes.

As entrevistas permitiram aceder às narrativas pessoais e significados atribuídos pelos stakeholders externos às suas experiências com liderança feminina. Como defende Seidman (2019), a entrevista constitui uma ferramenta privilegiada para compreender a experiência humana e promover reflexão aprofundada sobre vivências.

A implementação seguiu protocolos rigorosos baseados em Rubin e Rubin (2012), incluindo explicação dos objetivos, procedimentos éticos, garantia de confidencialidade e obtenção de consentimento informado para gravação. A duração média situou-se entre 15-45 minutos, período adequado para aprofundamento temático sem causar fadiga excessiva.

A realização via Microsoft Teams ofereceu vantagens estratégicas: alcance de participantes geograficamente dispersos, maior diversidade amostral e ambiente confortável que favoreceu abertura e espontaneidade nas respostas.

5.2 Caracterização dos Participantes

Participaram neste estudo onze entrevistados homens e mulheres, com experiência em interação com organizações. A seleção seguiu uma amostragem intencional, procurando assegurar diversidade demográfica, funcional e setorial relevante para os objetivos da investigação.

Nº Entrevistado	Género	Idade	Cargo (categoria)	Setor (macro)	Tipo de organização	Formação académica	Tempo no cargo atual (em anos)	Experiência total em liderança (em anos)	Número de colaboradores sob a sua responsabilidade
Entrevistado I	Feminino	Acima 50	Presidente	Ordem Profissional	Organização profissional-delegação regional	Licenciatura	+10	+10	0-50
Entrevistado II	Feminino	Acima 50	Vice-Presidente	Ensino Superior Público	Instituto Politécnico	Doutoramento	0-5	0-5	+100
Entrevistado III	Feminino	De 30 a 50	Diretora Financeira	Saúde (setor público)	Unidade Local de Saúde	Mestrado	+10	+10	0-50
Entrevistado IV	Masculino	Acima 50	Diretor Financeiro	Saúde (setor público)	Unidade Local de Saúde	Mestrado	5 -10	+10	+100
Entrevistado V	Masculino	Acima 50	Vice-Presidente	Empresarial Privado-Saúde	Empresa multinacional	Mestrado	+10	+10	+100
Entrevistado VI	Feminino	De 30 a 50	Vice-Presidente	Ensino Superior Público	Instituto Politécnico	Mestrado	0-5	0-5	+100
Entrevistado VII	Feminino	De 30 a 50	Presidente	Ensino Superior Público	Instituto Politécnico	Doutoramento	0-5	5-10	0-50
Entrevistado VIII	Feminino	Acima 50	Bastonária	Ordem Profissional	Organização profissional nacional	Mestrado	5 -10	+10	+100
Entrevistado IX	Masculino	Acima 50	Empresário	Empresarial Privado-Inovação	Empresa nacional	Licenciatura	+10	+10	0-50
Entrevistado X	Masculino	Acima 50	Diretor Escola Superior	Ensino Superior Privado	Instituto Politécnico	Doutoramento	0-5	+10	0-50
Entrevistado XI	Feminino	De 20 a 30	Empresária	Empresarial Privado-Direito	Empresa nacional	Licenciatura	0-5	0-5	0-50

Tabela 1- Caracterização dos Participantes (Fonte Própria)

A distribuição por género revela maioria feminina (63,6%) face à participação masculina (36,4%). Relativamente à idade, a maioria situa-se na faixa etária acima dos

50 anos (63.6%), seguida do grupo entre 30-50 anos (27,3%), evidenciando maturidade profissional e experiência relevante.

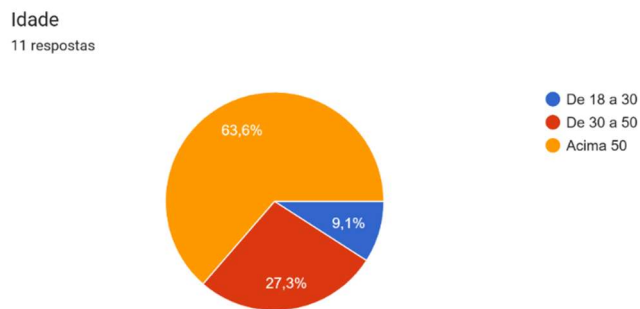


Figura 1 - Idade dos Entrevistados (Fonte Própria)

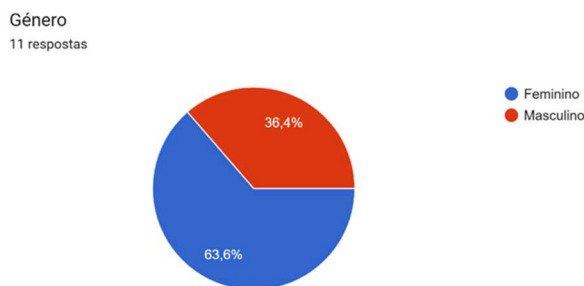


Figura 2- Gênero dos Entrevistados (Fonte Própria)

O nível de formação acadêmica demonstra elevada qualificação: 5 possuem mestrado, 3 doutoramento e 3 licenciatura, refletindo o perfil de stakeholders qualificados para avaliar práticas de liderança organizacional.

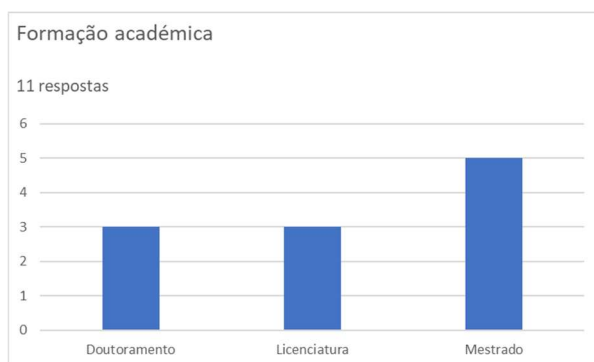


Figura 3 - Formação Acadêmica (Fonte Própria)

Os participantes ocupam posições de liderança e responsabilidade em diferentes contextos organizacionais. A experiência em cargos de liderança varia: 54,5% têm mais de 10 anos, 36,4% entre 5-10 anos e 9,1% entre 0-5 anos. O tempo no cargo atual

apresenta distribuição similar, com 36,4% há mais de 10 anos, 45,5% entre 0-5 anos e 18,2% entre 5-10 anos.



Figura 4 - Experiência em Liderança (Fonte Própria)



Figura 5 - Tempo no cargo atual (Fonte Própria)

A dimensão das equipas sob responsabilidade varia significativamente: 60% gerem mais de 100 colaboradores (n=6), enquanto 40% lideram equipas de 0-50 pessoas (n=4), proporcionando perspetivas diversificadas sobre dinâmicas organizacionais.

Os participantes representam diferentes setores: setor público (57%, n=4), setor privado (29%, n=2), e associações profissionais (14%, n=1). Esta diversidade setorial enriquece a compreensão sobre perceções de liderança feminina em contextos organizacionais distintos.

Os participantes foram selecionados com base em: (i) experiência profissional em interação com organizações lideradas por mulheres; (ii) diversidade de género, idade e formação; (iii) posições que permitam observar impacto da liderança feminina; (iv) representatividade de diferentes setores de atividade.

5.3 Técnicas de Análise dos Dados

A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo fundamentada na metodologia de Bardin (2016), estruturada através de codificação temática. Esta abordagem revela-se apropriada para investigação qualitativa exploratória, permitindo identificar padrões, significados e temas emergentes nos dados textuais (Braun & Clarke, 2019).

O tratamento dos dados seguiu as fases sistemáticas preconizadas por Bardin (2016): pré-análise, exploração do material e inferência/interpretação. A primeira fase incluiu leitura flutuante das transcrições para familiarização com o conteúdo e identificação de unidades de significado relevantes.

A fase de exploração envolveu codificação sistemática dos excertos, agrupamento em categorias temáticas e desenvolvimento de subcategorias emergentes. Este processo iterativo permitiu refinar progressivamente o sistema categorial, assegurando cobertura abrangente dos dados e coerência interna das categorias (Creswell & Poth, 2018).

A sistematização utilizou ferramentas digitais complementares: Excel para organização e cruzamento de códigos temáticos, facilitando identificação de padrões e frequências; documentos Word para desenvolvimento narrativo e preservação de citações ilustrativas contextualizadas.

O processo incluiu elaboração de fichas de análise individuais por participante, extração de citações representativas e cálculo de médias para perguntas de escala quantitativa. Esta triangulação metodológica reforçou a validade e confiabilidade das interpretações (Flick, 2018).

A codificação temática seguiu princípios de rigor metodológico, assegurando rastreabilidade entre dados brutos, códigos e interpretações finais, conforme recomendações de Miles et al. (2020).

VI. Resultados das Entrevistas

O estudo procurou identificar elementos distintivos da liderança feminina e a percepção dos entrevistados quando confrontados com uma líder feminina, a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas a líderes de diferentes sectores. O guião explorou quatro blocos temáticos, com questões abertas e escalas de avaliação.

- **Percepção geral (Q1–Q2):** indagou-se que atributos sobressaem nas organizações lideradas por mulheres e se existem diferenças na relação externa (clientes, parceiros, reguladores) face a organizações dirigidas por homens.
- **Inovação (Q3–Q4):** procuraram-se exemplos de práticas inovadoras lideradas por mulheres e avaliou-se, numa escala de 1 (nada presente) a 5 (muito presente), a abertura a aprendizagens externas, a colaboração para inovação, a tolerância ao risco calculado e a adoção de tecnologias emergentes.
- **Impacto e reconhecimento (Q5–Q6):** analisou-se o impacto da liderança feminina na reputação e parcerias estratégicas, bem como eventuais obstáculos específicos à inovação.
- **Percepções e desenvolvimento (Q7–Q8):** exploraram-se diferenças comportamentais em reuniões ou eventos do sector e o contributo distintivo da liderança feminina para o sucesso organizacional.

Quanto ao primeiro bloco de questões (Q1 e Q2), as respostas destacaram consistentemente a empatia, a capacidade de ouvir e a proximidade com equipas e *stakeholders*. Vários entrevistados referiram que líderes mulheres manifestam maior flexibilidade e cordialidade, promovendo ambientes de colaboração e apoio mútuo.

Alguns entrevistados notam que organizações lideradas por homens tendem a ser mais directas e focadas, havendo por vezes maior desconfiança quando uma mulher assume a liderança. Em organizações lideradas por mulheres, a relação com parceiros e clientes é percebida como mais aberta e transparente, apesar de persistirem barreiras sociais como a surpresa face à presença de mulheres em cargos de topo.

No que concerne a práticas inovadoras (Q3), os relatos incluem práticas como a reorganização de uma farmácia por uma nova directora técnica, que passou a organizar palestras, caminhadas e actividades de promoção da saúde, envolvendo a comunidade e atraindo novos clientes. Também foram citadas iniciativas de modernização em escolas

superiores, lideradas por mulheres, que reverteram situações de estagnação, resultando em feedback positivo de parceiros externos. Estas práticas ilustram a capacidade de líderes mulheres mobilizarem equipas, integrarem serviços na comunidade e estabelecerem parcerias inovadoras, evidenciando um contributo claro para a reputação institucional e a inovação social.

Na Q4, numa avaliação de 1 a 5 sobre características de organizações lideradas por mulheres no tocante à abertura a aprendizagens externas, foi este item avaliado, por todos os entrevistados, com pontuações elevadas (4-5), na nossa opinião o reconhecimento desta característica reflete a predisposição das líderes para ouvir stakeholders e aprender com outras organizações. Quanto à colaboração para inovação também recebeu classificações altas, sublinhando a importância do trabalho em rede e da inclusão de equipas diversas. No campo da tolerância ao risco calculado, as respostas variam, mas tendem a situar-se entre 3 e 4; com opiniões variáveis de que embora algumas líderes se mostrem cautelosas, outras estão dispostas a assumir riscos moderados quando percebem benefícios claros. Quanto à adoção de tecnologias emergentes, a adesão varia de 2 a 5; as opiniões neste campo são bastante opostas, alguns entrevistados pontuaram consideraram muito presente (5) enquanto outros consideraram uma pontuação de 2 aproximada de (1 – nada presente).

Quanto ao último bloco de questões (Q7-Q8), no tocante a uma postura inclusiva em reuniões e eventos, líderes femininas são percecionadas como mais inclusivas e participativas, incentivando o diálogo e reconhecendo as contribuições das equipas. Destaca-se frequentemente o contributo emocional, o “sexto sentido” e a capacidade de combinar conhecimentos técnicos com sensibilidade interpessoal, traduzindo-se em soluções criativas e abordagens inovadoras para problemas organizacionais.

Podemos concluir, a partir das entrevistas realizadas, que o universo da liderança permanece predominantemente masculino. Uma das entrevistadas sintetiza-o de forma clara: “Trabalho num mundo masculino sendo a única mulher na reunião...”.

Emergiu também a percepção de que, quando não ocupam a posição de n.º 1, muitas mulheres travam “batalhas” para afirmar a sua posição e o seu valor. Contudo, ao atingirem o topo, passam a ser vistas “como líderes, com características de líderes”, e o género deixa de ser o foco principal de avaliação — “não é percecionado se são mulheres ou homens”, importa sobretudo “a forma como agem”.

Foram igualmente registadas diferenças no estilo de atuação: “Noto diferença, sobretudo na parte emocional. Os homens são mais diretos e focados.” Um dos entrevistados considerou ainda que, em geral, as mulheres são mais conflituosas por tenderem a ser menos diretas, o que, no seu entender, aumenta a permeabilidade ao conflito. Em contrapartida, houve consenso quanto a uma maior empatia atribuída às mulheres: “Uma empatia muito maior... há uma comunicação, um ouvir os outros antes de tomar as decisões... espírito participativo”. Esta evidência remete para a teoria dos traços e para estereótipos enraizados sobre características “tidas como femininas”; importa, porém, sublinhar que existem mulheres menos empáticas do que alguns homens e que determinadas características podem ser mais adequadas a certos setores do que a outros.

Observou-se, ainda, que a presença de mulheres em posições de decisão pode catalisar a inovação. Um exemplo referido: “Colocou a farmácia no centro da comunidade: caminhadas mensais e palestras; aumentou os clientes.” Tal poderá refletir abordagens distintas ao negócio, historicamente conceptualizado a partir de perspetivas masculinas e, por isso, hoje sujeito a reinvenção.

De um modo geral, as narrativas alinham-se com a liderança transformacional, enquanto estilo que inspira e motiva equipas, promovendo inovação e desenvolvimento individual. Destacam-se confiança, empatia e visão, bem como escuta ativa e orientação para o bem comum. Em simultâneo, alguns entrevistados reconhecem que homens também exibem comportamentos empáticos, sugerindo que as diferenças identificadas são tendências e não determinismos.

Por fim, quanto ao *teto de vidro*, parte dos homens entrevistados considera que não existe, embora uma pequena amostra reconheça disparidades de género no acesso à liderança. Entre as mulheres, não subsistem dúvidas quanto à sua existência: é possível quebrá-lo, mas frequentemente “com o dobro do esforço” face a um homem com idênticas características profissionais.

VII. Conclusão

A percepção externa da liderança feminina constitui um elemento crítico na determinação do sucesso e reconhecimento das organizações contemporâneas. Esta percepção, construída através de múltiplas camadas históricas, culturais e sociais, manifesta-se como uma força influente que molda as interações entre as organizações lideradas por mulheres e os seus diversos stakeholders, desde investidores e clientes até parceiros estratégicos e media.

O contexto sociopolítico português, particularmente a partir da Revolução de 25 de Abril de 1974, estabeleceu as fundações para uma transformação gradual mas profunda na percepção do papel feminino na liderança organizacional. A geração que cresceu durante este período de renascimento democrático, onde as aspirações femininas se expandiram para incluir os mais altos cargos de responsabilidade pública, representa atualmente o núcleo principal da liderança feminina nas organizações nacionais. Esta transição geracional transportou consigo não apenas competências técnicas e de gestão, mas também uma nova narrativa sobre as capacidades e legitimidade da liderança feminina, influenciando progressivamente a forma como o mercado e a sociedade avaliam estas organizações.

A dinâmica da percepção externa revela-se particularmente complexa quando analisada através da lente do desempenho organizacional. As evidências sugerem que as organizações sob liderança feminina enfrentam inicialmente um escrutínio mais rigoroso e expectativas diferenciadas por parte dos stakeholders externos. Este fenómeno, enraizado em estereótipos de género historicamente consolidados, cria um ambiente onde estas líderes necessitam de demonstrar competência de forma mais assertiva e consistente. Contudo, uma vez ultrapassada esta barreira perceptiva inicial, observa-se uma transformação notável na avaliação externa destas organizações.

As líderes femininas demonstram sistematicamente níveis de competência e eficácia organizacional que igualam ou superam os padrões estabelecidos pelos seus homólogos masculinos. Esta superioridade traduz-se em resultados organizacionais mensuráveis, desde indicadores financeiros robustos até níveis elevados de satisfação dos colaboradores e inovação organizacional. Crucialmente, este desempenho excepcional promove uma reconfiguração fundamental na percepção externa, onde os stakeholders

começam a avaliar primordialmente os resultados e a reputação organizacional, transcendendo gradualmente as considerações baseadas no género da liderança.

Um aspeto particularmente revelador desta transformação percetiva manifesta-se quando as organizações lideradas por mulheres atingem patamares de excelência reconhecidos no mercado. Nestas situações, a perceção externa evolui para uma neutralidade de género, onde a avaliação dos stakeholders se centra exclusivamente na performance organizacional, na solidez estratégica e na capacidade de entrega de valor. Este processo de neutralização da perceção de género representa uma vitória significativa na desconstrução de preconceitos sistémicos, estabelecendo um precedente onde a competência e os resultados se sobrepõem definitivamente aos estereótipos tradicionais.

Não obstante estes progressos, persistem desafios estruturais significativos que refletem a resistência de perceções enviesadas em determinados sectores e contextos organizacionais. O conceito de *teto de vidro* mantém-se como uma manifestação tangível destas barreiras percetivas, traduzindo-se em obstáculos concretos que afetam diretamente o desempenho e oportunidades organizacionais. Estas limitações manifestam-se através de dificuldades no acesso a financiamento, resistência em estabelecer parcerias estratégicas, ou mesmo ceticismo inicial por parte de clientes e fornecedores, criando um ambiente onde as organizações lideradas por mulheres necessitam de investir recursos adicionais na construção de confiança e credibilidade.

Um resultado inesperado deste estudo reside não apenas na confirmação de que o teto de vidro permanece uma realidade para muitas mulheres, mas sobretudo na forma como este fenómeno se manifesta enquanto paradoxo de perceção. Os dados revelaram uma divergência significativa: enquanto parte dos participantes masculinos tende a relativizar ou mesmo negar a existência destas barreiras, as participantes femininas descrevem o teto de vidro como uma experiência inequívoca e tangível. Esta assimetria sugere que as barreiras podem ser simultaneamente reais para quem as vivencia e invisíveis para parte de quem observa de fora, apontando para um fenómeno que transcende a dimensão meramente estrutural e se ancora também em processos cognitivos e culturais de avaliação. Complementarmente, os dados sugerem a existência de um possível limiar de credibilidade: numa fase inicial, as organizações lideradas por mulheres enfrentam maior escrutínio baseado no género; quando a performance e a reputação se consolidam inequivocamente, emerge uma avaliação progressivamente mais centrada em resultados, atenuando o peso do género na perceção externa.

As líderes que conseguiram ultrapassar estas barreiras perceptivas assumem um papel crucial na transformação do panorama organizacional. A sua responsabilidade estende-se para além do desempenho das suas próprias organizações, constituindo exemplos que gradualmente alteram a perceção externa sobre a liderança feminina. Esta função de mentoria e modelagem contribui para acelerar a mudança de perceções no mercado e na sociedade. O estabelecimento de redes de contactos inclusivas, a partilha de experiências e estratégias, e o patrocínio ativo de talentos femininos emergentes constituem mecanismos através dos quais estas líderes contribuem para uma transformação sistémica da perceção externa da liderança feminina, criando um efeito multiplicador que beneficia não apenas as suas organizações, mas todo o ecossistema empresarial onde outras mulheres aspiram a posições de liderança.

O impacto da perceção externa da liderança feminina nas organizações configura-se, assim, como um fenómeno evolutivo multidimensional que reflete tanto os progressos alcançados como os desafios que persistem na construção de um ambiente organizacional verdadeiramente equitativo. Embora subsistam resistências e preconceitos que se manifestam em barreiras tangíveis ao desempenho organizacional, a demonstração consistente de excelência por parte das líderes femininas tem promovido uma transformação gradual mas irreversível nas perceções dos stakeholders. Esta mudança paradigmática, onde o género da liderança se torna progressivamente irrelevante face à competência demonstrada e aos resultados alcançados, representa não apenas uma evolução na perceção externa, mas uma transformação fundamental na construção de um tecido empresarial baseado no mérito, na competência e na inclusão genuína.

O paradoxo da perceção identificado neste estudo abre caminhos relevantes para investigação futura. Em que condições organizacionais e setoriais a perceção externa da liderança feminina transita efetivamente de um escrutínio marcado pelo género para uma avaliação predominantemente centrada em resultados, e que fatores aceleram ou retardam esse limiar de credibilidade? A compreensão das variáveis que facilitam ou obstaculizam esta transição reveste-se de particular importância para a formulação de políticas organizacionais e estratégias de gestão da perceção externa.

Um cenário contraintuitivo que merece exploração empírica específica prende-se com determinados contextos setoriais. Que razões explicam a aparente inexistência ou menor visibilidade do teto de vidro em setores como as tecnologias, e trata-se de uma ausência efetiva de barreiras ou de uma invisibilidade ou negação das mesmas por parte

de alguns stakeholders? A resposta a esta questão exigirá investigação que distinga entre a inexistência objetiva de obstáculos e a sua reconfiguração em formas mais subtis, como o acesso diferenciado a oportunidades críticas, financiamento ou redes de patrocínio. A literatura sugere que contextos tecnológicos e digitais, onde a avaliação se ancora mais fortemente em métricas e resultados mensuráveis, podem favorecer uma perceção aparentemente mais neutra; contudo, importará verificar se o *teto de vidro* efetivamente desaparece ou se apenas se desloca para outros momentos decisivos do percurso de liderança (Ibarra & Obodaru, 2009).

Adicionalmente, seria relevante investigar de que forma configurações organizacionais contemporâneas, nomeadamente modelos de trabalho híbrido ou remoto, influenciam a perceção externa da liderança feminina. Será que a menor ênfase na presença física atenua vieses de género na avaliação de competência e credibilidade, ou, pelo contrário, acentua riscos de invisibilidade estratégica e proximity bias, afetando a forma como stakeholders externos percecionam e legitimam líderes mulheres?

Embora esta investigação forneça contributos relevantes para a compreensão da perceção externa da liderança feminina nas organizações, apresenta limitações metodológicas e contextuais que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A amostra constituída por onze participantes, ainda que diversificada em termos de sectores de atividade e níveis hierárquicos, apresenta uma dimensão reduzida que limita a capacidade de generalização dos resultados ao universo das organizações portuguesas ou a outros contextos geográficos e culturais. Um fenómeno tão vasto e multifacetado como a perceção externa da liderança feminina exigiria uma amostra mais alargada e diversificada, contemplando maior representatividade por setor de atividade, género dos participantes, posição hierárquica e grau de exposição direta a liderança feminina, de forma a captar a amplitude das perspetivas existentes.

A estratégia de amostragem por seleção intencional, embora justificada pelos objetivos da investigação, pode ter introduzido viés de seleção ao favorecer a participação de indivíduos já sensibilizados ou com experiência prévia em questões relacionadas com a liderança feminina e igualdade de género. Esta limitação pode ter influenciado a representatividade das perspetivas recolhidas, potencialmente excluindo visões mais conservadoras ou resistentes à mudança organizacional.

A natureza qualitativa da metodologia adotada, embora apropriada para explorar perceções e experiências subjetivas, implica uma dependência significativa da

interpretação do investigador durante as fases de recolha, análise e interpretação dos dados. Esta subjetividade inerente pode ter sido influenciada pelas expectativas, experiência pessoal e quadro teórico do investigador, constituindo uma potencial fonte de viés interpretativo que deve ser considerada na avaliação dos resultados. Acresce que, sendo o *teto de vidro* um fenómeno frequentemente descrito como invisível para parte de quem não o vivencia, a divergência de perceções observada entre participantes reforça a necessidade de amostras maiores e metodologicamente mais diversas para clarificar em que contextos específicos o *teto de vidro* é percecionado, negado ou reinterpretado pelos diferentes stakeholders.

Após a análise que aqui se apresenta, podemos afirmar que o *teto de vidro* permanece uma realidade concreta, mas existem evidências também que este pode ser progressivamente fraturado quando a competência, a inovação e a determinação das líderes se impõem, abrindo caminho para um futuro em que o género deixe de ser barreira e passe a ser reconhecido como fonte de valor e de transformação nas organizações.

VIII. Referências

- Aguiar, C. V. N., Oliveira, L. B., Hryniewicz, L. G., & Sant'Anna, A. S. (2022). *Teletrabalho, género e bem-estar: Desafios e oportunidades no contexto organizacional*. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(5), 1–17. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022220001>
- Aguirre, D., Lizote, S. A., dos Santos, A. M., & Guerra, M. C. (2022). *Flexibilidade cognitiva e autoeficácia empreendedora: Um estudo sobre sua influência no comportamento empreendedor dos líderes internacionais*. *Revista de Administração e Negócios*, 24(2).
- Araújo, J. (2002). *Liderança: Reflexões sobre uma experiência profissional*. Vida Económica.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (3.^a ed.). Edições 70.
- Barracho, C., & Martins, C. M. (2010). *Liderança e género*. Edições Sílabo.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3). [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: A administração do sentido*. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3). <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>
- Bergamini, J. G. (2002). *Teoria e prática da gestão participativa* (2.^a ed.). Atlas.
- Bilhim, J. (2011). *Teoria organizacional*. ISCSP Editora.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). *Reflecting on reflexive thematic analysis*. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Canha, I., & Serina, M. (2023). *De trainee a CEO: 7 segredos do sucesso das mulheres líderes*. Executiva/Redcherry.
- Casaca, S. F. (2012). Mercado do trabalho, flexibilidade e relações de género: Tendências recentes.
- Casaca, S. F. (Coord.). (2012). *Mudanças laborais e relações de género: Novos vectores de (des)igualdade*. Almedina.
- Casaca, S. F., & Lortie, J. (2017). *Handbook on gender and organizational change*. International Training Centre of the International Labour Organization.
- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. (2023). *Igualdade de género em Portugal: Indicadores estatísticos*. CIG.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cruz, M. R. P., Nunes, A. J. S., & Pinheiro, P. G. (2010). *Teoria contingencial de Fiedler: Aplicação prática da escala Least Preferred Co-worker (LPC)* (Texto

para Discussão n.º 08/2010, Working Papers de Gestão, Economia e Marketing). Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia. Disponível em http://www.dge.ubi.pt/investigacao/TDiscussao/2010/TD08_2010.pdf

- Cunha, I. (2014). *Liderança e equipas de trabalho num contexto de mudança* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM, Universidade do Minho.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2018). *Why doesn't diversity training work? The challenge for industry and academia*. *Anthropology Now*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/19428200.2018.1493182>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2018). *Women and leadership: Strategies for organizational change (2nd ed.)*. Harvard Business Review Press.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). *Gender and leadership style: A meta-analysis*. *Psychological Bulletin*, 108(2). <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.
- European Commission. (2021). *Horizon Europe guidance on gender equality plans*. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2025). *She figures 2024: Gender in research and innovation: Statistics and indicators*. Directorate-General for Research and Innovation, Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/592260>
- European Institute for Gender Equality. (2021). *Gender equality plans in academia and research organisations*. EIGE.
- Fernandes, E. (2008). *Elas por elas: Corpos ruidosos, corpos silenciados em contexto organizacional*. *Diacrítica – Ciências da Literatura*, 22.
- Ferreira, V. (1993a). *A divisão sexual do trabalho em Portugal*. In M. Santos (Ed.), *Portugal: Um retrato singular* (pp. 245–268). Edições Afrontamento.
- Ferreira Machado, M. E. (2024). *Revisão da literatura sobre liderança feminina: Quais os aspetos destacados na produção científica de administração dos últimos cinco anos (2018–2022)? Trabalho de conclusão de curso, Instituto Federal Goiano*.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research (6th ed.)*. Sage Publications.
- Fotis, J., Tsekoura, A., Bardaki, C., & Doukidis, G. (2023). *Living labs and digital health innovation: A multi-stakeholder perspective*. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122353. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122353>
- Gonçalves, J., Arndt, C., Miguel, P., & Frigo, M. (2023). *Mentoria digital, redes profissionais e desenvolvimento da liderança*. *Revista Portuguesa de Gestão*, 22(3), 45–62.

- Green, E., & Cassell, C. (1996). *Women managers, gendered cultural processes and organizational change*. *Gender, Work & Organization*, 3(3), 168–178. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.1996.tb00057.x>
- Guerra, C. G., Rodrigues, F. L., & Curião, G. A. (2010). *Flexibilidade cognitiva e inteligência emocional: Contributos para o estudo da sua interação em profissionais de saúde*. Almedina.
- Hafner, C. A., & Sun, T. (2021). *The “team of 5 million”: The joint construction of leadership discourse during the COVID-19 pandemic in New Zealand*. *Discourse, Context & Media*, 43, 100523. <https://doi.org/10.1016/j.dcm.2021.100523>
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Hofstra, B., Kulkarni, V. V., Munoz-Najar Galvez, S., He, B., Jurafsky, D., & McFarland, D. A. (2020). *The diversity–innovation paradox in science*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(17), 9284–9291. <https://doi.org/10.1073/pnas.1915378117>
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). *Mulheres em posição de liderança: Obstáculos e expectativas de género em cargos gerenciais*. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331–344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2009, January). *Women and the vision thing*. *Harvard Business Review*, 87(1), 62–70.
- Instituto Nacional de Estatística. (2025). *Estatísticas das empresas: Nascimento e sobrevivência*. INE.
- Iwai, T., & Tavares, G. M. (2023). *Quebrando mitos sobre liderança e género: Similaridades e diferenças percebidas entre líderes mulheres e homens* [Relatório de pesquisa]. Insper. <https://repositorio.insper.edu.br/handle/11224/7032>
- Jamieson, T. (2020). *Go hard, go early: Preliminary lessons from New Zealand’s response to COVID-19*. *The American Review of Public Administration*, 50(6–7), 598–605. <https://doi.org/10.1177/0275074020941721>
- Joshi, A., Son, J., & Roh, H. (2015). *When can women close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards*. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1516–1545. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0721>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Leblanc, J., González, M., & Peters, K. (2024). *Inclusion practices and creative performance in diverse teams*. *Human Relations*, 77(2), 245–270. <https://doi.org/10.1177/00187267231123456>
- Machado, C., & Pinho Neto, V. R. D. (2016). *The labor market consequences of maternity leave policies: Evidence from Brazil* [Working paper]. Escola Brasileira de Economia e Finanças, Fundação Getulio Vargas.
- Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). *A new measure of cognitive flexibility*. *Psychological Reports*, 76(2), 623–626. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623>

- Martins, J. M. (2018). *Gestão do conhecimento: Criação e transferência de conhecimento* (2.^a ed.). Edições Sílabo.
- Martins, J. M. (2023). *Estratégia organizacional: Transformar desafios em oportunidades em 14 lições*. Edições Sílabo.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Moller, M. A. B., & Gomes, J. F. da S. (2010). *Quid vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional*. *Análise Psicológica*, 28(4), 683–697. <https://doi.org/10.14417/ap.389>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Gender equality and innovation performance*. OECD Publishing.
- Pereira, J. J., Saraiva, C. M., & Rezende, A. F. (2023). *Teorias tradicionais de liderança a partir de uma perspectiva crítica*. *Revista Eletrônica de Administração*, 29(2), 474–503. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.390.123685>
- Phillips, K. W., Liljenquist, K. A., & Neale, M. A. (2014). *Better decisions through diversity*. *Scientific American*, 311(4), 42–47. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican1014-42>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). *Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors*. *Journal of Management*, 22(2), 259–298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Portugal. (2017). Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto. Diário da República, 149/2017, Série I. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/62-2017-108029750>
- 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>
- Presidência do Conselho de Ministros. (2023). *Plano de ação para a igualdade entre mulheres e homens 2023–2026*. PCM.
- Publications Office of the European Union. (2021). *Integrating gender dimension in research and innovation*. European Union.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018. (2018). *Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018–2030*. Diário da República.
- Ribeiro Ferreira, M. da S. (2021). *Liderança por mulheres em instituições de ensino superior em Portugal* [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]. Sigarra.UP. https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=324173
- Ribeiro, C., Carvalho, W., & Silva, A. (2022). *Liderança no feminino e masculino: Perspetivas diferenciadas sobre o impacto na gestão da mudança nas organizações*. Editora RH.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11.^a ed.). Pearson Prentice Hall.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). Sage.

- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). *Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women*. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743–762.
- Santos, A. (2024a). *Liderança feminina e inovação organizacional*. *Revista Portuguesa de Gestão*, 23(1), 9–27.
- Santos, A. (2024b). *Culturas colaborativas, género e criatividade coletiva*. *Cadernos de Estudos Organizacionais*, 18(2), 41–58.
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2014). *Sobremínorias em profissões marcadas pelo género: Consequências e reações*. *Análise Social*, 49(212), 700–726. <https://doi.org/10.31447/AS00032573.2014212.07>
- Saraiva, A. P. (2017). *Liderança política no feminino: As presidentes de câmara no poder local em Portugal*. *Faces de Eva*, 37, 41–61.
- Seidman, I. (2019). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences (5th ed.)*. Teachers College Press.
- Sharma, K., & Seal, A. (2020). *Clustering analysis using an adaptive fused distance*. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 96, 103928. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2020.103928>
- 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>
- Simpson, A. V., Rego, A., Berti, M., Clegg, S. R., & Pina e Cunha, M. (2022). *Theorizing compassionate leadership from the case of Jacinda Ardern: Legitimacy, paradox and resource conservation*. *Leadership*, 18(3), 337–358. <https://doi.org/10.1177/17427150211055291>
- Souza, R., & Wood Jr., T. (2022). *Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança*. *Revista de Administração de Empresas*, 62(6), e2021-0433. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220607X>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change (7th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Tonelli, M. J., & Carvalho, A. Q. (2023). *Dilemas e avanços das mulheres na gestão*. *GV Executivo*, 22(1), 28–33. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v22n1.2023.89124>
- União europeia. (2022). Diretiva (UE) 2022/2381 do Parlamento Europeu e do Conselho. *Jornal Oficial da União Europeia*.
- Universidade do Minho. (2024). *Boletim estatístico sobre mulheres em cargos de decisão*. UMinho.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). *Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda*. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Williams, J. C., & Lebsack, S. (2019). Beyond the glass ceiling: Strategies for women’s leadership. In L. L. Carli, A. H. Eagly, & C. K. Glick (Eds.), *Mulheres e liderança* (pp. 121–136). Conjuntura Actual Editora.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. Sage Publications.

Anexo 1 – Guião de Entrevistas

GUIÃO DE ENTREVISTA

Liderança Feminina e Inovação: Perceções Externas dos *Stakeholders*

Duração estimada: 20 minutos

Objetivo: Identificar elementos distintivos da liderança feminina e da capacidade de inovação percebidos por stakeholders externos às organizações.

Pré-entrevista

A ficha de caracterização (dados sociodemográficos, profissionais e experiência com liderança feminina) é enviada ao entrevistado via formulário online antes da entrevista, permitindo dedicar o tempo síncrono exclusivamente às perceções.

Questões Principais

Bloco 1 – Perceção Geral (~3 minutos)

Q1. Quando interage com organizações lideradas por mulheres, que atributos mais se evidenciam? pode ilustrar com um caso?

Q2. Face a organizações lideradas por homens, nota diferenças na relação externa (clientes, parceiros, reguladores)?

Bloco 2 – Inovação (~6 minutos)

Q3. Recorda-se de uma prática inovadora promovida por uma mulher líder? Que resultados foram visíveis fora da organização?

Q4. Num quadro de 1 (nada presente) – 5 (muito presente), como avalia, em organizações lideradas por mulheres:

- a) Abertura a aprendizagens externas
- b) Colaboração para inovação
- c) Tolerância a risco calculado
- d) Adoção de tecnologias emergentes

Bloco 3 – Impacto e Reconhecimento (~6 minutos)

Q5. Como avalia de (1–5) o impacto da liderança feminina na reputação e nas parcerias estratégicas? Poderia justificar a pontuação?

Q6. As organizações lideradas por mulheres encontram obstáculos específicos para inovar? Quais e como são superados?

Bloco 4 – Percepções e Desenvolvimento (~5 minutos)

Q7. Em reuniões ou eventos do setor, consegue identificar diferenças no comportamento ou abordagem das mulheres líderes comparativamente aos homens líderes? e que influência têm na geração de soluções novas?

Q8. Se tivesse de nomear o contributo mais distintivo da liderança feminina para o sucesso organizacional, qual seria e porquê?

Anexo 1- Guião de Entrevistas