

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**LIDERANÇA FEMININA: CARACTERÍSTICAS DA
LIDERANÇA PROTAGONIZADA POR MULHERES**

JOANA MARIA MAIA DE CARVALHO

2025



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

LIDERANÇA FEMININA: CARACTERÍSTICAS DA
LIDERANÇA PROTAGONIZADA POR MULHERES

JOANA MARIA MAIA DE CARVALHO

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

2025

Resumo

As mulheres possuem um conjunto de características identificadas como eficazes no exercício da liderança, contudo ainda se encontram sub-representadas em cargos de liderança. Porém, têm conseguido alcançar conquistas significativas no mercado de trabalho, assumindo gradualmente posições hierarquicamente superiores. É neste contexto que se insere o presente estudo, cujo principal objetivo é identificar as características significativas na ótica de mulheres líderes, perceber quais as mais e menos significativas e a percepção da existência de diferenças no estilo e na maneira de liderar entre o género masculino e feminino. Para a recolha de informação, utilizou-se a metodologia qualitativa, tendo sido realizadas 34 entrevistas semiestruturadas a mulheres que ocupam cargos de liderança em diferentes setores de atividade.

Os resultados demonstram um conjunto de características valorizadas pelas líderes entrevistadas, que coincidem com os contributos teóricos apresentados na revisão de literatura. Para além disso, apresenta novos traços de liderança constituindo um contributo relevante para o aprofundamento do conhecimento sobre a liderança feminina. Foi possível organizar as características num *Top 6* com as consideradas mais significativas e *Bottom 6* com aquelas menos valorizadas. Verificou-se ainda que o estilo de liderança transformacional é o mais utilizado pelas mulheres.

Outro ponto que merece atenção, é o facto de a maioria das participantes reconhecer diferenças entre o estilo e a maneira de liderar entre homens e mulheres, sendo o estilo feminino descrito por uma maior sensibilidade relacional orientação para as pessoas e foco no bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores.

Palavras-chave: Liderança feminina; Características de liderança; Estilos de liderança;

Abstract

Women possess several characteristics identified as effective in the practice of leadership; however, they continue to be under-represented in leadership positions. Nonetheless, they have made significant strides in the labour market, gradually ascending to higher hierarchical roles. This study is situated within this context and aims to identify the key leadership characteristics from the perspective of women leaders, to determine which traits are perceived as most and least significant, and to explore the perceived differences in leadership styles and approaches between men and women. A qualitative methodology was employed, involving 34 semi-structured interviews with women occupying leadership positions across various sectors.

The findings reveal a set of valued characteristics that align with theoretical contributions from the literature. Furthermore, the study introduces new leadership traits, offering a meaningful contribution to the understanding of female leadership. The characteristics were organised into a 'Top 6' of the most significant traits and a 'Bottom 6' of the least valued. The transformational leadership style emerged as the most commonly adopted among the women interviewed.

Another noteworthy finding is that the majority of participants recognise clear differences between male and female leadership styles. Female leadership is frequently characterised by heightened relational sensitivity, a people-oriented approach, and a focus on employee well-being and development.

Keywords: Female leadership; Leadership characteristics; Leadership styles.

Agradecimentos

A conclusão da presente dissertação, representa o fim de um caminho bastante enriquecedor, repleto de diversos desafios, mas que com esforço e dedicação, consegui superar. Este percurso foi sem dúvida repleto de aprendizagens e crescimento pessoal.

Gostaria de começar por expressar o meu sincero agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pelo apoio, dedicação, por todos os conselhos e recomendações de melhoria que me foram extremamente valiosos e por toda a atenção que demonstrou ao longo deste percurso. O meu mais sincero obrigada.

Agradeço igualmente aos meus pais, em especial pelo esforço e por me permitirem prosseguir os estudos, aos meus avós, à minha família e ao meu namorado, pelo apoio constante, pela paciência e por todas as palavras de encorajamento, que foram essenciais para alcançar este feito. Sem vocês isto não teria sido possível.

Às minhas amigas, um agradecimento especial pela ajuda, pelas palavras de força, e por todos os momentos de partilha.

Gostaria também de dedicar um agradecimento muito especial às 34 mulheres que generosamente disponibilizaram o seu tempo para contribuir para a minha investigação. O vosso contributo foi fundamental para o sucesso desta dissertação, e sou profundamente grata pela vossa colaboração.

A todos, o meu sincero obrigada.

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	3
1.1. Conceito de Liderança.....	3
1.1.1 Estilos de Liderança	4
1.2. Liderança e Gestão	6
1.3. Liderança Eficaz.....	6
1.4. Liderança Feminina.....	9
1.5. Liderança Masculina VS Liderança Feminina	10
Capítulo II- Metodologia	13
Desenho de pesquisa	16
Caracterização da Amostra	16
Capítulo III - Análise e Discussão de Resultados	18
3.1 Quais são as principais características de liderança na ótica de mulheres líderes?.....	18
3.1.1 Características de liderança na perspetiva das mulheres entrevistadas	18
3.1.2 Estilos de liderança.....	23
3.2 Quais as características consideradas como mais importantes e menos importantes?	25
3.3 Que diferenças entre liderança no feminino e no masculino são elencadas pelas mulheres líderes?	26
Capítulo IV- Conclusões, Contribuições e Limitações	29
Conclusões	29
Contribuições práticas.....	33
Contribuições Teóricas.....	33
Limitações	34
Referências	35
Anexos	44
Anexo I – Guião da Entrevista.....	44
Anexo II – E-mail para Agendamento de Entrevista.....	44
Anexo III – Exemplo de análise de conteúdo	45

Índice de Figuras

Figura 1 - Características de Liderança Feminina e Masculina.....	13
Figura 2- Características de liderança feminina	23
Figura 3- Características do estilo de liderança feminina.....	24
Figura 4- Diferenças no estilo e na maneira de liderar entre liderança feminina e masculino.....	29

Índice de Tabelas

Tabela 1- Competências do líder eficaz	7
Tabela 2- The Leadership Code.....	7
Tabela 3- Associação entre questões de entrevista, objetivo, questões de investigação, fonte inspiradora	15
Tabela 4- Caracterização das entrevistadas	18

Índice de Gráficos

Gráfico 1- <i>Top</i> 6 Competências Indispensáveis	25
Gráfico 2- <i>Bottom</i> 6 Competências menos referidas	25

Introdução

Historicamente as mulheres têm sido sub-representadas em cargos de liderança em organizações do setor público e privado em redor do mundo. A desigualdade e a discriminação de género permanecem até aos dias de hoje como desafios que afetam, em particular, as mulheres que lutam por cargos de liderança (Offermann & Foley, 2020). As mulheres são frequentemente reconhecidas por terem a combinação adequado de competências para a liderança, resultando em estilos de liderança superiores e níveis distintos de eficácia (Eagly, 2007). Contudo, a realidade ainda é desafiadora pois “As mulheres ocupam menos de um terço de cargos de gestão e liderança nas empresas” (Cardoso, 2024). Este cenário evidencia que, apesar das qualidades reconhecidas nas mulheres, estas enfrentam desvantagens no acesso a cargos de liderança, além de sofrerem preconceito e resistência quando assumem esses papéis (Eagly, 2007).

Em Portugal, a desigualdade também se reflete nas remunerações. Ser mulher significa receber, em média, 11.5% menos do que um homem nas mesmas condições, mesmo quando possuem a mesma antiguidade, igual profissão, atuam no mesmo setor de atividade e têm qualificações equivalentes (Caetano, 2024). Este diferencial persiste apesar de, a nível nacional, as mulheres se destacarem pela sua crescente qualificação académica. Em 2023, apresentavam uma taxa de escolaridade do nível de ensino superior de 47.6% face a 31.9% representada pelos homens (INE, 2023).

No cenário organizacional atual, destaca-se uma crescente valorização de estilos de liderança colaborativos, nos quais as mulheres têm demonstrado um impacto significativo. Estes estilos promovem o empoderamento das equipas contrastando com o modelo mais tradicional frequentemente associado aos homens, sendo baseado em comportamentos de controlo, comando e afirmação de poder (Paustian-Underhl et al., 2014). A liderança feminina valoriza características como a cooperação, compreensão, e o reconhecimento dos esforços dos outros, em oposição ao estilo autoritário frequentemente masculino (Abdurahman & Amoush, 2020). Entre as características atribuídas às líderes femininas, destacam-se a facilidade em contruir relacionamentos interpessoais, a comunicação aberta, a partilha de ações e decisões, a promoção do espírito de equipa, a motivação e a flexibilidade na liderança (Portela Cé et al., 2021). Estas habilidades refletem um modelo de liderança centrado em atitudes, sentimentos, perceções e motivações, com ênfase na capacidade de comunicação e na intuição no

processo de tomada de decisão, permitindo uma maior participação de todos. Estes aspetos refletem uma sensibilidade que, embora entendida como feminina, é cada vez mais valorizada no contexto organizacional (Portela Cé et al., 2021).

Além disso, as mulheres evidenciam-se pelas suas capacidades de tomar iniciativa, demonstrar resiliência, investir no próprio desenvolvimento, manter o foco nos resultados e agir com integridade e honestidade (Zenger & Folkman, 2019), reforçando assim, a percepção de que as líderes são sensíveis, compreensivas, afetuosas, tolerantes, e simpáticas, contrastando com a abordagem autoritária geralmente associada aos homens (Offermann & Foley, 2020). Assim, é possível afirmar que as mulheres possuem qualificações, capacidades e habilidades notáveis que agregam um valor significativo ao mundo empresarial, demonstrando um estilo de liderança alinhado às necessidades e expectativas das organizações (Da Silva, 2024).

Nos últimos anos, em resultado da redução de alguns fatores de desigualdade, as mulheres têm conseguido alcançar conquistas significativas no mercado de trabalho, contudo ainda há um longo caminho a percorrer no que diz respeito à igualdade de género no seio organizacional (Da Silva, 2024). Apesar deste progresso, a presença feminina no mercado de trabalho e em cargos de liderança continua a ser limitada. As mulheres representam 48% da população ativa em Portugal, mas apenas 42% estão efetivamente no mercado de trabalho (CIG, 2024). Essa desigualdade é ainda mais acentuada nos cargos de gestão, onde apenas 30% das posições são ocupadas por mulheres, reduzindo-se para 27% nos níveis mais altos de liderança. Adicionalmente, quando analisados funções de direção geral apenas 17% são desempenhadas por mulheres, enquanto nos Conselhos de Administração essa percentagem desce para 16.4% (Informa D&B, 2024). Podendo-se concluir que, à medida que se ascende na hierarquia organizacional, a presença feminina tende a diminuir significativamente (Holzhammer, 2014).

A temática da liderança feminina tem-se demonstrado ser promissora no campo de investigação (Silva, 2020), contudo ainda pouco se sabe sobre as características ou estilos de liderança das mulheres líderes (Offermann & Foley, 2020), pelo que se torna evidente a necessidade de mais estudos sobre o tema (Matos Costa et al., 2022).

Neste sentido, o presente estudo pretende contribuir para a literatura científica com o objetivo de identificar características de liderança protagonizada por mulheres dando resposta às questões de investigação: a) Quais são as principais características de liderança na ótica de mulheres líderes? b) Quais as características mais importantes e as

menos importantes? c) Que diferenças entre liderança no feminino e no masculino são elencadas pelas mulheres líderes?

O presente estudo divide-se em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta a revisão de literatura, abordando o conceito de liderança sob diferentes perspectivas, dois estilos de liderança, a liderança eficaz e as suas competências chave, com destaque para a liderança feminina, as suas vantagens organizacionais e as diferenças face à liderança masculina. O segundo capítulo aborda a metodologia utilizada neste estudo, descrevendo a amostra a ser analisada bem como o método selecionado para a recolha de dados e para a análise do mesmo. O terceiro capítulo expõe os resultados e a respetiva análise. Por fim, o último capítulo é referente à conclusão onde são descritas as principais conclusões, recomendações, e limitações do estudo.

Capítulo I – Revisão de Literatura

1.1. Conceito de Liderança

Desde há muito que a liderança nas organizações incita grande interesse entre os cientistas. Todavia, a produção de uma definição que seja amplamente aceite e que sirva de paradigma tem se mostrado uma tarefa inalcançável, uma vez que, segundo Bass (1990) são imensas as definições deste conceito presente na literatura, quase tantas como as pessoas que se dedicaram ao tema.

Syroit (1996) define a liderança como um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades de outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo.

Silva (2016) define um novo conceito de liderança como o processo de influência interativa que ocorre num determinado contexto aceite pelas pessoas, para alcançar objetivos comuns. Nesta visão, o processo de liderança é formado por uma série de ações que concebem um resultado específico. Envolve a influência mútua entre o líder e os seus seguidores, e ocorre dentro de um determinado contexto. Se o contexto sofrer alterações, a forma como a liderança é exercida também será diferente. Para que o processo de liderança funcione, o líder precisa de ser aceite pelas pessoas, para que estas o sigam, caso contrário o regime de liderança pode terminar. Além disso, tanto o líder quanto os seguidores devem estar alinhados em direção a objetivos comuns, pois, se isso não acontecer, a eficácia da liderança pode ser comprometida.

Yukl (2019) apresenta uma definição mais complexa (Cunha et al., 2007) que considera a liderança como um processo de influência que implica a interpretação dos acontecimentos pelos seguidores, a seleção dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para alcançar os objetivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

A liderança também pode ser definida como o processo de motivar e orientar outras pessoas para que realizem o que o líder pretende, ou ainda, a habilidade de influenciar um grupo a agir em prol do alcance dos objetivos coletivos (Carvalho et al., 2023, p.209).

De um ponto geral, as definições de liderança variam entre abordagens mais simples e operacionais, como a de Syroit (1996), visões mais complexas e integradas como as de Yurk (2019) e Silva (2016) que enfatizam a natureza interativa, contextual e adaptável do processo de influência.

Realizando uma análise comparativa das definições de liderança apresentadas, verifica-se que convergem para a ideia de que a liderança é um processo de influência que envolve a interação entre o líder e os seus seguidores, através da comunicação, com o objetivo de alcançar objetivos comuns.

1.1.1 Estilos de Liderança

Os debates em torno dos estilos de liderança das mulheres e dos homens ganharam destaque na década de 1990, impulsionados por novas pesquisas que pretendiam identificar os estilos que estão especialmente a par com as normas contemporâneas. A nova abordagem destacou a liderança transformacional e a liderança transacional (Eagly & Carli, 2003), que são consideradas as abordagens contemporâneas mais utilizadas para compreender a eficácia do/a líder (Carvalho, 2023).

A teoria da liderança transacional baseia-se no princípio de que a liderança funciona como um sistema de troca entre o líder e os colaboradores. Neste modelo, o líder procura maneiras de estimular os seus liderados a desempenhar as suas funções com a máxima eficiência, proporcionando recompensas pelos resultados obtidos. Para que as recompensas sejam valorizadas, é essencial que possuam significado ou valor para os liderados (Carvalho et al., 2023). Líderes transacionais orientam e incentivam os seus colaboradores na direção de metas previamente estabelecidas, esclarecendo as suas responsabilidades e apresenta de forma detalhada os requisitos necessários para a

execução das tarefas atribuídas (Teixeira, 2022). Este estilo de liderança, frequentemente adotado por homens (Appelbaum et al., 2003), privilegia medidas corretivas e disciplinares (Henne & Gukelberger, 2024), e baseia-se num conjunto de trocas com os colaboradores (Khan, 2024) recompensando o bom desempenho ou punindo o não cumprimento de metas (Henne & Gukelberger, 2024).

A teoria da liderança transformacional fundamenta-se na relação de influência mútua entre o líder e os seus colaboradores, destacando que, ao longo do tempo os liderados são profundamente impactados e transformados pelo exercício da liderança. Esta abordagem reconhece o líder como uma Figura carismática que inspira os seus colaboradores a superar os interesses individuais em benefício dos objetivos da organização (Carvalho., 2023) e são reconhecidos como possuidores de qualidades extraordinárias de liderança (Teixeira, 2022). Neste modelo, o líder não apenas exerce influência sobre os liderados, mas também é influenciado por eles. Este processo de influência ocorre porque o líder procura compreender cada um dos seus colaboradores de forma personalizada, “orientando-os”, “aconselhando-os” e “ouvindo” as suas opiniões, promovendo uma transformação recíproca. Além disso, os líderes transformacionais fomentam um ambiente organizacional onde os colaboradores se sentem encorajados a inovar e a partilhar as suas ideias (Carvalho et al., 2023, p.168), delimitam os objetivos organizacionais, e desenvolvem planos para atingi-los (Eagly, 2007). Desta forma, elevam os níveis de eficácia e contribuem para o sucesso organizacional (Eagly, 2007).

Homens e mulheres apresentam diferenças nos estilos de liderança devido às normas de género, que influenciam os comportamentos socialmente esperados. Assim, as mulheres geralmente adotam um estilo de liderança mais transformacional, enquanto os homens tendem a preferir um estilo de liderança transacional (Carvalho, 2023).

O estilo transformacional utilizado pelas mulheres destaca-se pela capacidade de motivar, inspirar, estimular o crescimento dos seus colaboradores (Eagly & Carli, 2003), e recompensar o bom desempenho dos mesmos (Khan, 2024), sendo considerado o estilo mais eficaz (Dias et al., 2022). Para além disso, as mulheres incentivam a participação, partilham o poder e informações, aumentam a autoestima de outras pessoas a fim de proporcionar entusiasmo com o trabalho. Estes aspetos refletem a crença de permitir que os colaboradores contribuam e se sintam valorizados na organização (Rosener, 1990).

1.2. Liderança e Gestão

Entre as diversas questões relacionadas com a liderança é igualmente relevante destacar o debate em torno da relação entre liderança e gestão dado que, para muitos autores os termos são sinónimos. (Rego & Cunha, 2016).

Kotter (2001) alega que a liderança e gestão são dois conceitos de ação distintos, mas complementares. O verdadeiro desafio consiste em combinar uma liderança forte e uma gestão forte de forma que uma equilibre a outra (Kotter, 2001), proporcionando a eficácia organizacional (Robbins, 2012). A gestão respeita ao modo de lidar com a complexidade. As organizações gerem a complexidade através do planeamento e orçamento, organizam e gerem recursos humanos, resolvem problemas e concebem soluções criativas. Sem uma boa gestão, as empresas tendem a tornar-se caóticas e ver a sua existência ameaçada- uma boa gestão traduz um grau de ordem e consistência (Kotter, 2001). A liderança, por sua vez, é mais orientada para as pessoas e produz mudanças importantes numa organização. O líder desempenha um papel importante, uma vez que um bom líder deve motivar as pessoas. De acordo com o autor citado, um bom líder deve envolver as pessoas no processo de decisão de como atingir a visão da organização, proporcionando um sentimento de pertença e de importância. Assim como deve reconhecer e recompensar o sucesso contribuindo para uma sensação de realização pessoal (Kotter, 2001).

Para Northouse (2016) liderança e gestão são processos idênticos em alguns aspetos. Ambos envolvem influência, trabalho com pessoas e estão focados no cumprimento de objetivos.

Ao analisar as perspetivas dos vários autores sobre liderança e gestão, fica claro que o sucesso organizacional requer gestão e liderança. Uma organização que inclua liderança, mas sem boa gestão, morre pela ineficiência na gestão dos recursos. E uma organização com boa gestão, mas sem a liderança morre por não ser capaz de lidar com os desafios e oportunidades da envolvente. (Rego & Cunha, 2016). Neste sentido, um líder eficaz deve saber integrar competências de liderança e gestão para alcançar resultados positivos (Guterres, 2023).

1.3. Liderança Eficaz

Segundo Eagly (2007), a liderança eficaz resulta do conjunto de comportamentos que incluem estabelecer confiança e respeito, inspirar inovação, alinhar metas organizacionais para o futuro, e motivar as equipas a colaborar de forma criativa. Cada vez mais, a eficácia

é definida pelas qualidades de um orientador, em vez de um líder autoritário que apenas dá ordens, destacando a importância de uma abordagem mais colaborativa e inspiradora. De acordo com o autor supracitado e de forma indireta, as “mulheres são líderes mais eficazes do que os homens” (Eagly, 2007).

Segundo Rego e Cunha (2016), o líder eficaz é resultado do cruzamento de quatro núcleos diferentes de competências, isto é, saber lidar com as coisas, lidar com as pessoas, com as ideias e conceitos e consigo próprio.

Tabela 1- Competências do líder eficaz

Competências do líder eficaz	Definição
Competências técnicas	Refere-se ao domínio de atividades da unidade organizacional. Usar as técnicas e equipamentos que permitem realizar as atividades.
Competências sociais/relacionais	Desenvolver e manter relações saudáveis com outras pessoas e entidades
Competências conceptuais/estratégicas	Compreender a complexidade da realidade envolvente interna e externa
Competências de liderança pessoal	Capacidade de gerir-se a si próprio, de forma a evitar excessos, vícios humanos e tentações de poder

Fonte: Adaptado de Rego e Cunha (2016) p.77-78

Ulrich et al. (2012) desenvolveram o *the leadership code*, que reúne os vários modelos de competências existentes. O modelo apresenta cinco domínios, cada um deles composto por competências específicas e, pretende compilar o que caracteriza o líder eficaz e eficiente.

Tabela 2- The Leadership Code

Domínio	Competências
<i>Strategist</i>	Articular um ponto de vista sobre o futuro; criar estratégia na organização; envolver a organização no desenvolvimento da estratégia;
<i>Executor</i>	Garantir a responsabilidade; gerir/liderar a mudança; assegurar a proficiência técnica;
<i>Talent Manager</i>	Criar um ambiente de trabalho positivo; comunicar eficazmente; criar uma direção alinhada
<i>Human capital Developer</i>	Ajudar as pessoas a gerir as suas carreiras; encontrar e desenvolver a próxima geração de talentos; vincular à marca da empresa; incentivar redes e relacionamentos
<i>Personal Proficiency</i>	Demonstrar agilidade de aprendizagem; procurar feedback; manter a postura e recuperar rapidamente de situações; equilibrar adequadamente o trabalho e os interesses pessoais; demonstrar carácter e integridade; tomar boas decisões

Fonte: Adaptado de Ulrich et al. (2012)

Para liderar com eficácia, é essencial dominar um conjunto de competências chave que são valorizadas globalmente. De acordo com um estudo realizado por Giles (2016), foram identificadas cinco competências fundamentais que definem um líder eficaz: (1) Ético e proporciona segurança: o líder deve manter elevados padrões éticos e comunicar de forma clara as expectativas. Desta forma, cria um ambiente de segurança onde os colaboradores se sentem seguros promovendo a criatividade, a inovação e um sentimento de pertença; (2) Auto-organização: Capacitar os colaboradores para se auto-organizarem. O líder deve delegar responsabilidades. Isso capacita as equipas, a tornarem-se produtivas e comprometidas com a organização; (3) Promover a ligação: a comunicação aberta e a criação de um sentimento de sucesso partilhado fortalecem os laços no local de trabalho. O líder deve encorajar um espírito de equipa, uma vez que contribui para o melhoramento do bem-estar emocional e a produtividade; (4) Abertura a novas ideias e promoção da aprendizagem: o líder deve ser flexível, aberto à mudança e proporcionar um ambiente onde a tentativa-erro não seja alvo de represálias. Permite incentivar a aprendizagem e a inovação, sendo fundamental para o crescimento e resolução de problemas; (5) Estimular o crescimento: apoia o desenvolvimento dos colaboradores para se tornarem futuros líderes, investindo na sua formação e progressão na carreira;

Bennis (2009) complementa que todos os líderes têm quatro competências essenciais: (1) capacidade de envolver as pessoas criando um significado comum, em que cada membro assume a mesma visão do líder; (2) todos os líderes tem uma voz distinta- um propósito, autoconfiança e sentido de identidade; (3) possuir integridade; (4) capacidade de adaptação que permite responder de forma rápida e inteligente às mudanças.

Após a identificação das competências propostas por um conjunto de autores- como Rego e Cunha (2016), Ulrich et al., (2012), Giles (2016) e Bennis (2009) - a teoria da liderança situacional, apresentada por Hersey e Blanchard (1986), surge como um contributo complementar, ao defender que não existe um único estilo de liderança eficaz (Soares, 2021). A teoria fundamenta-se na necessidade de adaptar o estilo de liderança em função da situação e do nível de maturidade dos colaboradores. A eficácia do líder está, assim, diretamente relacionada com a sua capacidade de adaptar o comportamento consoante o grau de desenvolvimento dos membros da equipa, proporcionando um ambiente favorável e disponibilizando os recursos adequados para promover o crescimento individual e assegurar a realização eficiente das tarefas propostas (Birchal & Vilela, 2012). Deste modo, a aptidão do líder para ajustar o seu

estilo de atuação é considerado um fator determinante para a obtenção de resultados positivos e de longo prazo (Quaglio et al., 2015).

1.4. Liderança Feminina

A liderança exercida por mulheres é um tema que tem vindo a evoluir (Moller & Gomes, 2010). Embora ainda vigorem uma série de estereótipos, para Bierema (2016) as mulheres dispõem das ferramentas necessárias para ascenderem a cargos de liderança. Tradicionalmente, os cargos de liderança são associados a traços masculinos (Moller & Gomes, 2010), no entanto observa-se uma crescente presença feminina em posições hierárquicas superiores, acompanhadas de mudanças nas estruturas organizacionais (Ferigato & Conceição, 2020).

Os estilos de liderança praticados por mulheres têm sido frequentemente equiparados às boas práticas de gestão no ambiente de trabalho. Com uma abordagem democrática, as líderes valorizam a participação, a partilha de poder e informação, além de demonstrarem preocupação pelos seus colaboradores (Teixeira, 2022). Este estilo não apenas fortalece as relações interpessoais entre líderes e liderados (Simões, 2023), mas também cria ambientes de trabalho sólidos, motiva positivamente os colaboradores (Franczak & Margolis, 2022) e promove a dedicação organizacional e a justiça no local de trabalho (Novotney, 2023).

De acordo com Eagly (2007) as empresas que tem uma maior percentagem de mulheres em cargos hierárquicos altos, obtém melhor desempenho financeiros. As habilidades femininas, como resiliência, coragem e disposição para assumir riscos tem um contributo benéfico nas organizações, ajudando estas a superar momentos de incerteza, e ambiguidade (Franczak & Margolis, 2022). Estudos indicam que uma maior representatividade feminina em posições hierárquicas superiores fomenta um maior desempenho nos negócios (Diaz, 2023). Desta forma, é essencial combater os estereótipos de forma a permitir que as mulheres com talento e competências de liderança possam ocupar cargos hierarquicamente superiores nas organizações (Offermann & Foley, 2020).

Para promover a igualdade de género e capacitar as mulheres a alcançarem posições de liderança, é crucial investir no desenvolvimento de competências específicas e ajudá-las a desenvolverem-se enquanto líderes (Cruz, 2024).

Formação em áreas como “tomada de decisão estratégica, gestão de tempo e projetos, inteligência emocional, comunicação assertiva e empatia, negociação, inovação e criatividade, resolução de problemas” é fundamental (Cruz, 2024). Destaca-se, em

particular, a importância da formação em liderança situacional, que permite às líderes adaptarem o seu estilo às diferentes situações e características das equipas, maximizando os resultados organizacionais (Cruz, 2024).

Além da formação, mentoria e coaching desempenham um papel importante no crescimento profissional das mulheres. Através destas soluções, as mulheres têm a oportunidade de receber feedback, apoio emocional, oportunidade de desenvolvimento de competências, e orientação personalizada, ajudando a superar desafios e construir a confiança necessária para alcançar posições de liderança (Cruz, 2024). A presença de mulheres nesses cargos tem um impacto inspirador, e serve de referência e motivação para outras mulheres ao demonstrar que é possível ultrapassar as barreiras e alcançar o sucesso (Latu et al., 2019).

As mulheres líderes têm se destacado pela sua capacidade de resolver problemas com eficiência, demonstrar empatia, valorizar o trabalho em equipa e exibir altos níveis de honestidade, integridade e respeito pelos outros. Além disso, comunicam-se de forma assertiva e possuem um elevado conhecimento técnico e profissional, sendo fatores que ampliam o seu impacto positivo nas organizações (Cruz, 2022). Assim, reconhecer e apoiar continuamente a contribuição das mulheres em posições de liderança é essencial para promover a igualdade de género e fortalecer o desempenho organizacional (Cruz, 2024).

1.5. Liderança Masculina VS Liderança Feminina

Mulheres em posições de liderança são vistas como tão competentes e eficazes quanto os homens (Zenger & Folkman, 2019). Contudo, ainda enfrentam muitos desafios, especialmente em papéis de liderança tradicionalmente dominados por homens (Manzoor & Abrar, 2011), além de lutarem, mais do que os homens, para manter um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Jacob & Chandrasekhar, 2023).

A ascensão das mulheres a posições de liderança foi influenciada por diversos fatores. O aumento do nível educacional feminino proporcionou as qualificações e competências indispensáveis para competir em igualdade de condições com os homens. Além disso, o adiamento da maternidade e o maior controlo sobre a natalidade contribuíram para que as mulheres pudessem planear melhor as suas carreiras. A expansão das redes de apoio facilitou a conciliação entre responsabilidades femininas e profissionais, enquanto os avanços tecnológicos ajudaram a reduzir o tempo e esforço dedicado às tarefas domésticas (Cunha & Spanhol, 2014).

As mulheres em cargos de liderança impactam de forma positiva as organizações ao adotarem um estilo de liderança transformacional, caracterizado por uma forte comunicação e competências sociais (Henne & Gukelberger, 2024). A forma de liderança feminina (Nassar et al., 2021), destaca-se por estar mais centrado no relacionamento com os colaboradores (Silva & Mendis, 2017) utilizando características frequentemente associadas ao gênero feminino, como humildade, intuição, orientação para as pessoas e sensibilidade (Cruz, 2022). Além disso, estas características são consideradas imprescindíveis no cenário empresarial atual (Henne & Gukelberger, 2024), sendo o estilo de gestão feminino marcado pela responsabilidade, empatia e confiança nos colaboradores (Hager, 2019).

Promovem o trabalho de equipa, facilitam o desenvolvimento dos colaboradores (Teixeira, 2022, p.364) e estabelecem metas inspiradoras, as líderes femininas ocupam um papel crucial na motivação e produtividade das suas equipas, demonstrando preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores (Eagly & Schmidt, 2001; Henne & Gukelberger, 2024). Associadas de forma frequente a traços de liderança colaborativa, empática, e democrática as mulheres manifestam sensibilidade às questões sociais e interpessoais (Teixeira, 2022) e apresentam um comportamento orientado para as relações interpessoais (Eagly & Schmidt, 2001). Moller e Gomes (2010, p.685) afirmam que as mulheres possuem atributos essenciais para uma boa liderança nomeadamente “generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder, e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade” Por outro lado, os homens têm predisposição para adotar um estilo de comando e controlo mais rígido (Teixeira, 2022), e são frequentemente descritos como dominantes, independentes, confiantes, competitivos (Heilmann,2001), autoritários (Eagly & Schmidt, 2001), agressivos (Henne & Gukelberger, 2024) egocêntricos (Hager, 2019) e resolvem os problemas de forma analítica e sem emoções (Moller & Gomes, 2010) e esperam até os problemas se tornarem graves para os resolverem (Eagly & Schmidt, 2001). Para além disso, demonstram maior foco nos ganhos individuais, são mais orientados para as tarefas, no qual o líder organiza o trabalho e o modo como deve ser feito (Eagly & Schmidt, 2001), estão mais ausentes nas alturas críticas e mostram um baixo envolvimento junto dos seus colaboradores (Sequeira,2020) enquanto as mulheres priorizam a construção de relações colaborativas (Eagly & Schmidt, 2001) e prestam atenção às opiniões e sentimentos dos colaboradores (Sequeira, 2020).

No que diz respeito ao envolvimento em atividades antiéticas ou criminosas, estudos indicam que as mulheres são menos propensas do que os homens a se envolverem nessas atividades (Manzoor & Abrar, 2011). No contexto empresarial onde aspectos éticos e morais são de elevada relevância, essa diferença entre gêneros pode proporcionar uma vantagem às mulheres. As pesquisas realizadas, demonstram que a inclusão de mais mulheres em cargos executivos reduz a incidência de atividades não éticas e de fraude, reforçando uma liderança transparente e ética (Zahra et al., 2005). Em situações em que é necessário a capacidade de negociação, as mulheres desempenham melhor essa tarefa, uma vez que não se focam nos ganhos e nas perdas e na competição como fazem os homens. Encaram a negociação como uma relação de longo prazo e procuram fazer com a outra parte pareça uma vencedora, tanto aos olhos dos outros quanto aos seus próprios (Teixeira, 2022)

Além disso, Manzoor e Abrar (2011) defendem que as líderes femininas tendem a implementar estilos mais interativos e orientados para os colaboradores, através da partilha de conhecimento, entre os funcionários, e envolvimento de forma ativa nas atividades da equipa. A partilha de conhecimento entre funcionários é uma estratégia de o conhecimento fluir com o intuito de aprenderem novos conhecimentos nas diversas áreas, aumentem o senso de identidade e confiança, contribuindo para uma melhoria no desempenho da inovação organizacional (Jing et al., 2022).

A liderança varia consoante o género refletindo-se em diferentes estilos e abordagens (Henne & Gukelberger, 2024). A tabela seguinte apresenta as principais características associadas à liderança feminina e masculina.

Figura 1 - Características de Liderança Feminina e Masculina

	Características Masculinas	Fonte	Características Femininas	Fonte
Estilo	Estilo de liderança Transacional, autoritário e focado em tarefas, recompensas e penalizações	Henne & Gukelberger, 2024; Carvalho et al., 2023; Eagly & Schmidt, 2001	Estilo de liderança Transformacional, orientado para a motivação, inspiração, colaboração e preocupação com o bem-estar dos subordinados	Teixeira, 2022; Portela Cé et al., 2021; Eagly & Schmidt, 2001
Características	Comportamentos de controle, comando e afirmação de poder	Paustian-Underhl et al., 2014	Priorizam a construção de relações interpessoais, colaborativas e prestam atenção às opiniões e sentimentos dos colaboradores	Eagly & Schmidt, 2001; Simões, 2023; Sequeira, 2020
	Descritos como dominantes, independentes, confiantes, competitivos, agressivos, egocêntricos	Heilmann, 2001; Henne & Gukelberger, 2024; Hager, 2019	Promovem o trabalho de equipa, facilitam o desenvolvimento dos colaboradores e incentivam a partilha de conhecimento	Teixeira, 2022; Franczak & Margolis, 2022; Cruz, 2022; Jing et al., 2022
	Foco nos ganhos individuais	Eagly & Schmidt, 2001	Manifestam sensibilidade às questões sociais e interpessoais	Teixeira, 2022
	Orientados para as tarefas, no qual organizam o trabalho e o modo como deve ser feito	Eagly & Schmidt, 2001	Resilientes, corajosas, dispostas a assumir riscos e investem no próprio desenvolvimento	Franczak & Margolis, 2022; Zenger & Folkman, 2019
	Resolução de problemas de forma analítica e sem emoções	Moller & Gomes, 2010	Resolução de problemas com eficiência, e promoção da dedicação organizacional e a justiça no local de trabalho	Eagly, 2007; Novotney, 2023
	Negociação competitiva, orientada para maximizar ganhos individuais e minimizar perdas	Teixeira, 2022	Exibem altos níveis de humildade, honestidade, empatia, integridade e respeito pelos outros	Cruz, 2022; Hager, 2019
	Tendem a esperar até que os problemas se tornem graves para resolvê-los e estão menos envolvidos em momentos críticos	Eagly & Schmidt, 2001	Enfatizam o relacionamento de longo prazo e a criação de valor mútuo, procurando soluções para ambas as partes saírem vencedoras	Teixeira, 2022
	Baixo envolvimento pessoal com os subordinados	Sequeira, 2020	Capacidade de conciliação entre trabalho e vida pessoal	Jacob & Chandrasekhar, 2023

Fonte: Elaboração própria

Capítulo II- Metodologia

A presente pesquisa tem como objetivo identificar características de liderança feminina, distinguir quais são consideradas essenciais e menos significativas e explorar as diferenças entre a liderança feminina e masculina, segundo a visão das líderes. Para a concretização da pesquisa realizou-se um estudo de natureza qualitativa.

A metodologia qualitativa é uma abordagem fundamental na investigação científica, que se foca na análise detalhada (De Lunetta et al., 2024) e na interpretação e compreensão completa dos fenómenos a partir da perspetiva das pessoas (Faustino & Silva, 2024), realçando o entendimento, a perceção, e a observação que atribuem às experiências reais (Paiva et al., 2021). Este método, destaca-se, por garantir maior

objetividade e qualidade na recolha de dados (Flick, 2005), permitindo um entendimento aprofundado sobre o objeto de estudo (Nogueira & Bógus, 2004). Além disso, baseia-se em informações descritas em vez de dados numéricos, o que possibilita uma análise mais detalhada (Busetto et al., 2020).

O método de recolha de informação adotado neste estudo foi a entrevista, considerada o meio mais poderoso para se obter informações (Amado, 2017) e a mais amplamente utilizada (Batista et al., 2017), na medida em que permite ao investigador obter informações detalhadas e profundas sobre o tema, especialmente em relação a aspetos que não podem ser assimilados pela observação direta (Leitão, 2021). A utilização da entrevista tem como principal objetivo compreender a perspetiva pessoal do entrevistado (Batista et al., 2017). Trata-se de um espaço de troca de experiências por meio do diálogo, que permite a recolha e a construção de novos conhecimentos resultantes da interação entre entrevistador e entrevistado (Elias et al., 2021). Nesse sentido, a entrevista é, em termos gerais considerada “um meio potencial de transferência de uma pessoa (o informante) para outra (o entrevistador) de pura informação” (Amado, 2017, p.209). De acordo com Biklen e Bodgan “a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Biklen & Bodgan, 1994, p.134).

O modelo de entrevista adotado neste trabalho foi a entrevista semiestruturada sendo o método mais utilizado na investigação qualitativa (Leitão, 2021). A entrevista semiestruturada permite obter informações de forma mais natural e espontânea, sem que as respostas fiquem limitadas a opções predefinidas (Manzini, 2004), por apesar de seguir um guião estruturado permite flexibilidade para explorar a visão do entrevistado (Resende, 2016). As entrevistas foram guiadas através de um guião de entrevista (Anexo I) que foi suportado pela tabela nº3- “Associação entre questões de entrevista, objetivo, questão de investigação e fonte inspiradora”. As questões da entrevista foram cuidadosamente elaboradas de forma a garantir que fossem claras, objetivas e bem formuladas evitando ambiguidades que pudessem levar a interpretações erradas. Outra preocupação foi evitar perguntas cuja resposta fosse limitada a opções como sim ou não, permitindo, assim, respostas mais detalhadas e enriquecedoras.

Tabela 3- Associação entre questões de entrevista, objetivo, questões de investigação, fonte inspiradora

Questões entrevista	Objetivo	Questão de investigação	Fonte Inspiradora
O que é, na sua perspectiva, uma boa liderança?	Compreender a visão pessoal da entrevistada sobre o que constitui uma boa liderança	Quais são as principais características de liderança na ótica de mulheres líderes?	Eagly, 2007; Rego e Cunha, 2016; Ulrich et al., 2012; Giles, 2016;
Como descreveria o seu estilo de liderança?	Perceber como define e descreve o seu estilo de liderança		Teixeira, 2022; Portela Cé et al., 2021; Eagly & Schmidt, 2001;
Que características considera essenciais num líder eficaz?	Identificar as características vistas como fundamentais no exercício de liderança	Quais as características consideradas como mais importantes e menos importantes?	Franczak & Margolis, 2023; Cruz, 2022; Zenger & Folkham, 2019; Teixeira, 2022; Moller & Gomes, 2010;
Quais as indispensáveis e as menos relevantes?	Determinar traços de liderança indispensáveis e os menos significativos		
Considera que existem diferenças no estilo e na maneira de liderar entre homens e mulheres? Porquê?	Averiguar se na percepção da entrevistada existem diferenças no estilo e na forma de liderança de homens e mulheres, questionando possíveis razões pelas quais essas diferenças podem existir.	Que diferenças entre liderança no feminino e no masculino são elencadas pelas mulheres líderes?	Manzoor & Abrar, 2011; Teixeira, 2022; Henne & Gukelberger, 2024

Fonte: Elaboração própria

Desenho de pesquisa

Para a recolha de dados entrevistaram-se mulheres que ocupam cargos de liderança, de diversos setores de atividade em empresas de diferentes dimensões. A dimensão da empresa e a antiguidade na função não foram critérios de seleção, uma vez que se procurou obter uma perspetiva abrangente, valorizando a diversidade de experiências e a perspetivas das participantes, o que enriquece a análise do estudo.

As participantes foram contactadas via e-mail (Anexo II), através de um convite de participação, com a finalidade de agendar uma entrevista presencial ou online. No email, constava a identificação da mestranda, os objetivos da pesquisa, a garantia de que os dados recolhidos seriam utilizados em exclusivo para fins académicos bem como o anonimato das participantes, a necessidade de gravação das entrevistas para posterior tratamento, e a estimativa de duração de 30 minutos.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial e através da plataforma *Teams*, e concretizadas entre 24 de fevereiro de 2025 e 21 de março de 2025. No total, foram realizadas 34 entrevistas, das quais 11 ocorreram via *Teams* e 23 de forma presencial. Todas as entrevistas foram gravadas com recurso à aplicação móvel *Dictafone* e tiveram, em média, uma duração de 30 minutos. No início de cada entrevista salientou-se o referido no email, nomeadamente a garantia de anonimato e, a necessidade de gravação do áudio tendo sido autorizado por todas as participantes.

Todas as entrevistas foram transcritas pela aplicação *PinPoint* e editadas no *Word* da *Microsoft*, com a finalidade de excluir dados pessoais e comprometedores do anonimato e informação desnecessária para a pesquisa. Depois de atribuir um número às participantes (caso n^o), os dados foram organizados na aplicação *Excel* da *Microsoft*, para análise de conteúdo (Anexo III).

Caracterização da Amostra

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma amostra composta por 34 mulheres em funções de liderança de setores diversificados, nomeadamente educação, restauração, administrativo, e comercial e em empresas de diferentes dimensões. O tamanho da amostra foi determinado pelo ponto de saturação, ou seja, o momento em que as entrevistas deixaram de acrescentar novas perspetivas ou informações relevantes (Leitão, 2021). No presente estudo, esse ponto foi atingido com 34 participantes sendo esse o número final considerado suficiente para responder aos objetivos da investigação.

A amostra caracteriza-se por ser não probabilística, uma vez que depende dos critérios e do julgamento do pesquisador (André, 2017), com recurso à amostragem intencional. Nesta técnica, os participantes são escolhidos intencionalmente, com base em critérios específicos (André, 2017). Em virtude da dificuldade de acesso a mulheres em cargos de liderança recorreu-se à amostragem “bola de neve”, uma vez que algumas participantes indicavam o e-mail de outras colegas com o perfil necessário para a pesquisa. Esta tática permitiu o contacto com um número elevado de mulheres, contribuindo positivamente para o sucesso da pesquisa.

As idades das participantes variam entre 29 e 73 com uma idade média de cerca de 48 anos (48.14) e um desvio padrão de 9, que reflete a dispersão das observações em relação à média, demonstrando que a maioria das participantes se situam entre os 39 e os 57 anos. A distribuição etária mostra que a maior parte das participantes (47%) tem mais de 50 anos, enquanto 38% tem entre 40 a 49 anos e apenas 15% tem idade inferior a 40 anos. No que concerne às habilitações literárias, 9% tem o ensino secundário, 44% tem licenciatura, 38% tem mestrado e apenas 9% tem doutoramento. Verificando-se que 91% das participantes tem ensino superior. Relativamente ao nível hierárquico, 68% ocupa cargos de nível de topo, composto por Diretoras, Presidentes de direção e CEO, enquanto 32% desempenham cargos de nível intermédio, nomeadamente chefes de equipa. No que respeita à antiguidade na função, 71% desempenham a função há menos de 10 anos, 26% exercem entre 10 e 20 anos, e apenas 3% há mais de 20 anos. A antiguidade média é de 12 anos, com um desvio padrão de 6. O valor referente ao desvio padrão sugere que existem trajetórias profissionais diversas, com participantes que estão em fase inicial no cargo de liderança, com menos de 6 anos, e outras que já ocupam a função há longos períodos (mais de 18 anos).

Em relação à experiência em cargos de liderança a maioria (59%) tem menos de 10 anos de experiência, 32% refere ter entre 10 e 20 anos e 9% mais de 20 anos. A média de experiência em liderança é de 11 anos, com um desvio padrão de 9 anos. Embora a média seja de 11 anos o desvio padrão mostra que existe uma diversidade significativa de trajetórias profissionais, com participantes que iniciaram recentemente funções de liderança, com menos de 10 anos de experiência, e outras que possuem mais de 20 anos, tendo carreiras bem estabelecidas.

Tabela 4- Caracterização das entrevistadas

Variáveis	Idade			Habilitação Literária				Nível Hierárquico		Antiguidade no cargo			Experiência na liderança (anos)		
	<40	40 a 49	>50	Ens. Secun	Lic. ^a	Mestr.	Dout	Nível Topo	Nível Intern.	<10	10 a 20	>20	<10	10 a 20	>20
N	5	13	16	3	15	13	3	23	11	24	9	1	20	11	3
%	15	38	47	9	44	38	9	68	32	71	26	3	59	32	9
Média	48			_____				_____		12			11		
Desvio-Padrão	9			_____				_____		6			9		

Fonte: Elaboração própria

Capítulo III - Análise e Discussão de Resultados

Este capítulo analisa e discute os dados recolhidos nesta investigação, com base nas entrevistas realizadas a mulheres em cargos de liderança. O objetivo é responder às três questões de investigação que orientam este estudo, nomeadamente “*Quais são as principais características de liderança na ótica de mulheres líderes?*”, “*Quais são as características consideradas mais importantes e menos importantes?*” e “*Que diferenças entre liderança no feminino e no masculino são elencadas pelas mulheres líderes?*”

A técnica para a análise de dados foi a análise de conteúdo caracterizada por ser uma técnica que procura “arrumar” o conteúdo em diversas categorias de acordo com o conteúdo obtido através das entrevistas (Amado, 2017, p.304).

3.1 Quais são as principais características de liderança na ótica de mulheres líderes?

Com o objetivo de responder à questão de investigação, foram consideradas dois domínios principais: as características de liderança e o estilo de liderança.

3.1.1 Características de liderança na perspetiva das mulheres entrevistadas

As características de liderança foram obtidas a partir da análise dos excertos das entrevistas tendo sido organizadas em cinco categorias distintas, conforme apresentado na Figura 2. Face à diversidade e elevado número de características verificadas, foi importante agrupá-las a fim de sistematizar e estruturar a informação. As categorias foram determinadas com base no significado das características, sendo tituladas de acordo com o significado das mesmas.

As características de liderança evidenciadas pelas entrevistadas revelam uma forte orientação para princípios éticos e valores humanos. Destaca-se a integridade, a honestidade, a justiça, o respeito pelos padrões éticos da profissão e a humildade. A integridade, conforme apresentado por Bennis (2009), constitui uma das competências essenciais de um líder eficaz e, é igualmente reconhecida por Ulrich et al., (2012), no domínio *Personal Proficiency*, como fundamental para a eficiência e eficácia do líder. A honestidade e o cumprimento rigoroso dos princípios éticos profissionais reforçam a percepção de uma liderança transparente e moralmente correta, como defendido por Zahra et al., (2005). Neste sentido, Giles (2016), refere que ser ético representa uma das competências chave para liderar com eficácia, reforçando a importância dos princípios morais na atuação dos líderes. A valorização da justiça surge como pilar orientador de decisões equilibradas e imparciais, promovendo a equidade nas relações de trabalho e respeito pelos elementos da equipa e, a humildade constitui uma característica que favorece a proximidade relacional e a empatia, contribuindo para um ambiente de colaboração indo ao encontro dos autores Novotney (2023) e Cruz (2022) “*É sermos justas, não tomarmos partidos, termos o máximo de imparcialidade para conseguirmos construir respeito e credibilidade*” (caso nº2); “*É normal nós não sabermos tudo, e quando não sei pergunto junto da minha equipa. Não devemos ter vergonha, estou aqui para também aprender com a minha equipa*” (caso nº7). O raciocínio rápido evidencia a capacidade de responder de forma rápida a desafios e de desenvolver soluções eficazes em contextos de crise. Apesar de não estar referido na literatura considerada, este traço revela-se particularmente valorizado no contexto organizacional, dado a sua relevância na tomada de decisão em situações de pressão e na capacidade de resposta rápida e inteligente perante situações de mudança. Esta característica vai ao encontro das competências essenciais de um líder eficaz, conforme defendido por Bennis (2009) - “*Conseguir pensar rápido não ficar parado perante um problema ter pensamento crítico para conseguir no momento arranjar uma solução*” (caso nº16).

As participantes realçam, a importância de uma liderança orientada por uma visão estratégica clara e focada no futuro, sustentada pela missão, visão organizacional e pela definição de objetivos de acordo com os valores institucionais. Esta abordagem encontra-se presente na literatura, nomeadamente no contributo de Ulrich et al., (2012) no domínio *Strategist* que salienta a importância de estabelecer metas estratégicas e orientadas para o futuro, reconhecendo-as como elementos-chave de uma liderança eficaz. Adicionalmente, o conhecimento geral sobre os diferentes departamentos da organização,

bem como sobre as principais organizações concorrentes, é igualmente apontado como uma componente estratégica, tal como mencionado por uma das participantes “*É importante termos conhecimento sobre todos os departamentos e principalmente das principais empresas concorrentes porque desta forma conseguimos definir metas realistas e ocupar posições competitivas*” (caso nº1).

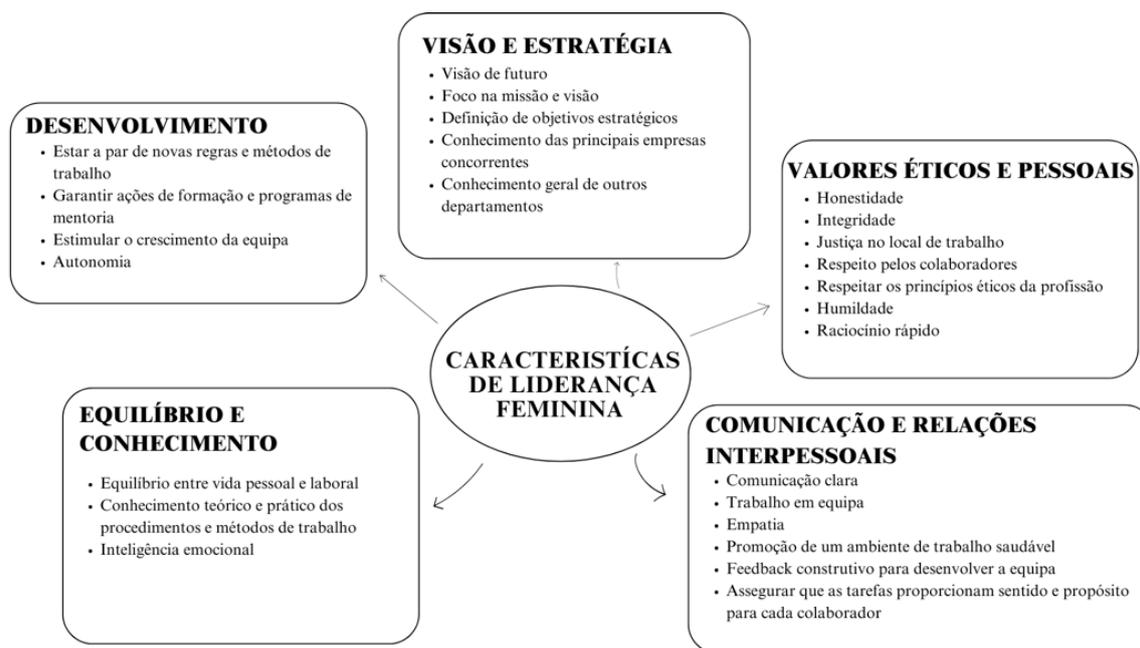
No domínio da comunicação e relações interpessoais foram identificadas características como a comunicação clara, o trabalho em equipa, a empatia, e a promoção de um ambiente de trabalho saudável, corroborando com a literatura (Portela Cé et al., 2001; Cruz, 2022; Franczak e Margolis, 2022). A comunicação clara é considerada uma competência distintiva do líder eficaz, uma vez que permite transmitir, de forma compreensível, a visão, as expectativas e os objetivos. Este entendimento comunicacional facilita o alinhamento entre líderes e equipa, criando um ambiente propício à criatividade e à inovação. Simultaneamente, a capacidade de proporcionar um ambiente de trabalho saudável também é reconhecido como uma competência da liderança eficaz (Ulrich et al., 2012; Giles, 2016). A este respeito, uma das entrevistadas refere “*Só com um ambiente de trabalho saudável, é que se consegue bons resultados. Todos temos a ganhar quando proporcionamos um ambiente assim, e sentimos que gostamos de trabalhar nesta empresa*” (caso nº32). Para além das mencionadas, ainda surgiram duas características que não se encontram abordadas na literatura, como o uso do feedback construtivo, como uma ferramenta de desenvolvimento da equipa, e a preocupação em atribuir tarefas que proporcionem sentido e propósito aos colaboradores. O feedback construtivo é descrito como um método valioso na identificação de pontos fortes e áreas de melhoria e permite acompanhar o progresso individual de cada elemento, “*o feedback construtivo para mim é mais importante do que o feedback positivo, porque é através desta ferramenta que eu, enquanto líder consigo ajudar cada elemento da minha equipa a desenvolver-se, a identificar os pontos fortes e os pontos menos bons, e identificarmos soluções para melhorar a prestação de cada um*” (caso nº30). Quanto à atribuição de tarefas com significado, destaca-se a intenção de promover a motivação e o envolvimento e, em atividades menos interessantes, através da clarificação do impacto do trabalho realizado, “*Tento atribuir tarefas que motivem os meus colaboradores, mas nem sempre é possível. Nestas situações, preocupo-me que os colaboradores percebam o impacto real do desempenho da tarefa, e o quão é importante desempenhar aquele conjunto de atividades para conseguimos bons resultados*” (caso nº10).

Outra dimensão importante tem a ver com o equilíbrio e conhecimento, que é composto por três características- equilíbrio entre vida pessoal e laboral, conhecimento teórico e prático dos procedimentos e métodos de trabalho e inteligência emocional. As duas primeiras características estão em consonância com a literatura (Jacob & Chandrasekhar, 2023; Cruz, 2022). O equilíbrio entre a vida pessoal e laboral, é descrito na literatura como uma luta por parte das mulheres face aos homens e as entrevistadas salientam o mesmo *“É complicado manter o equilíbrio entre trabalho e casa, por vezes chego a casa e ainda tenho tarefas do trabalho para realizar. É uma batalha que sinto que os homens não as têm, claro que há exceções, mas gostava de conseguir equilibrar melhor os dois lados”* (caso nº5). A competência conhecimento teórico e prático, enquadra-se nas competências do líder eficaz, nomeadamente nas competências técnicas defendidas por Rego e Cunha (2016), e é descrito pelas entrevistadas como fundamental para o desempenho das funções e permite a partilha de conhecimento com o intuito de proporcionar o desenvolvimento dos colaboradores *“É preciso nós, enquanto líderes, sabermos desempenhar todas as funções, para que possamos ajudar os nossos colaboradores, porque se não souber fazer como é que vou conseguir ajudar?”* (caso nº9); *“Os líderes têm de saber fazer, e através do vasto conhecimento que temos devemos partilhá-lo com a nossa equipa e, desta forma também os ajudamos a melhorar o desempenho e a adquirir novos conhecimentos”* (caso nº21). A inteligência emocional surge como um contributo adicional, não estando expresso na literatura. No entanto, esta capacidade revela-se importante no desempenho da liderança, na medida em que permite às líderes gerir as suas próprias emoções bem como compreender e interpretar as emoções dos outros, demonstrando empatia. Este traço possibilita uma tomada de decisão mais ponderada, evitando pareceres precipitados ou influenciados pelo estado emocional *“Ser líder passa por conseguirmos gerir as nossas emoções e não nos deixarmos afetar pelas mesmas, porque a gestão da equipa depende de nós e não podemos tomar decisões com base no que estamos a sentir”* (caso nº28).

Por fim, no domínio do desenvolvimento, as competências recolhidas revelam uma forte consonância com a literatura e encontram-se fortemente interligadas (Giles, 2016; Zenger & Folkman, 2019; Teixeira, 2022, p.364). A promoção de ações de formação e programas de mentoria evidencia-se como uma prioridade tanto para o desenvolvimento das líderes como para o crescimento dos colaboradores. Esta preocupação justifica-se pela necessidade sentida pelas líderes de enriquecerem de forma contínua a sua prestação, mantendo-se atualizadas face às novas regras e métodos de trabalho. Como uma das

entrevistadas referiu *“Preocupo-me em frequentar ações de formação, porque estamos numa era em constante mudança, e o que é hoje amanhã já pode não ser amanhã, e em cargos de liderança temos de estar atualizados para conseguirmos desempenhar o nosso papel”* (caso nº3). Do mesmo modo, destaca-se a promoção de formações e programas de mentoria como uma ferramenta de desenvolvimento e crescimento dos elementos da equipa, e proporcionar-lhes métodos para que consigam adquirir novas competências e conhecimentos para o desenvolvimento pessoal a fim de se tornarem futuros líderes *“Em todas as áreas é importante a equipa frequentar ações de formação. Na minha área, que é a área fiscal, todos os anos saem novas diretrizes e tenho de assegurar que a minha equipa tem conhecimento das mesmas e, sem dúvida que as ações de formação são uma mais-valia”* (caso nº9); *“Através das formações e mentoria é possível desenvolver os nossos colaboradores e dar-lhes as ferramentas para que consigam adquirir novas competências importantes para o desenvolvimento”* (caso nº6). Outra característica evidenciada neste ponto é a autonomia, que, apesar de não estar referenciada na literatura, surge como valorizada pelas líderes entrevistadas. Manifesta-se na capacidade de tomar decisões de forma independente, assumir responsabilidades e agir com confiança, sem depender da validação constante de superiores hierárquicos. A autonomia, neste contexto, surge também como uma forma de afirmação da liderança feminina, reforçando a autoconfiança e a capacidade de ação *“Não tenho medo de tomar decisões, se estou nesta posição é porque tenho o que é necessário. Tomo as medidas que acho que são as corretas e as necessárias e não fico à espera de que os superiores validem cada decisão. Se não correr bem, assumo as minhas responsabilidades. Não tenho de ter medo só porque sou mulher e os meus superiores são homens, gosto de me afirmar e mostrar o poder das mulheres”* (caso nº24).

Figura 2- Características de liderança feminina



Fonte: Elaboração própria

3.1.2 Estilos de liderança

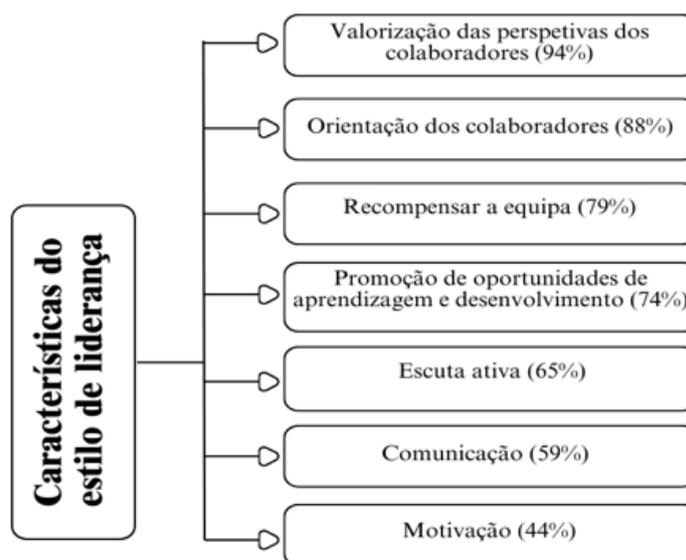
A literatura sugere uma maior associação entre o género feminino e o estilo de liderança transformacional, sendo pertinente analisar se as líderes entrevistadas confirmam essa tendência. Este estilo de liderança caracteriza-se pela capacidade de motivar, inspirar e estimular o crescimento dos seus colaboradores. Para além disso, distingue-se por recompensar o bom desempenho, estimular a partilha de ideias, fomentar a escuta ativa e oferecer orientação continua (Eagly & Carli, 2003; Khan, 2024; Carvalho et al., 2023, p.168).

Quando questionadas como é que caracterizavam o seu estilo de liderança, foi notório a predominância de características que corroboram o defendido pela literatura. A valorização das perspetivas dos colaboradores, é uma das características que se destaca na perspetiva das líderes (94%), promovendo o envolvimento da equipa no processo de tomada de decisão “*Tomo decisões com base na opinião ou sugestão dos colaboradores*” (caso nº21). Orientação dos colaboradores (88%), revela-se uma das práticas mais valorizadas pelas entrevistadas, refletindo a capacidade da líder em acompanhar, apoiar e direcionar a equipa no seu percurso profissional, bem como desenvolver ações para desenvolverem a sua *performance* profissional. Recompensar a equipa pelo cumprimento de objetivos (79%), reconhece o contributo dos colaboradores “*procuro recompensar os*

meus colaboradores pelos resultados positivos alcançados” (caso nº22). Promoção de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento (74%) demonstra apoio, encorajamento, e estimula o desenvolvimento dos colaboradores *“Preocupo-me que os meus colaboradores frequentem formações e que desenvolvam o conhecimento e adquirem novas aprendizagens”* (caso nº24). Escuta ativa (65%) reflete uma atenção em ouvir as perspetivas dos colaboradores de forma a perceber onde melhorar *“Gosto de ouvir e estou sempre a pedir feedback para perceber onde é que podemos melhorar”* (caso nº16). Comunicação (59%), na qual as líderes preocupam-se em comunicar de forma clara e que seja compreensível pela equipa *“tentando comunicar de forma clara”* (caso nº29). Para além disso, há o exemplo de uma entrevistada que salienta a importância da comunicação na resolução de problemas *“acho que é muito importante não deixarmos passar as situações, quando detetamos um erro ou um problema, é importante haver uma conversa e enfrentar logo a situação”* (caso nº23). Motivação (44%), na qual é de forma unanime entre as entrevistadas que, preocupam-se em atribuir tarefas que tenham significado para os colaboradores de forma a sentirem-se motivados e empenhados nas tarefas que lhes são propostas.

Com base nos resultados analisados e com base no modelo apresentado na literatura, conclui-se que o estilo de liderança adotado pelas entrevistadas evidencia uma predominância do estilo transformacional.

Figura 3- Características do estilo de liderança feminina



Fonte: Elaboração própria

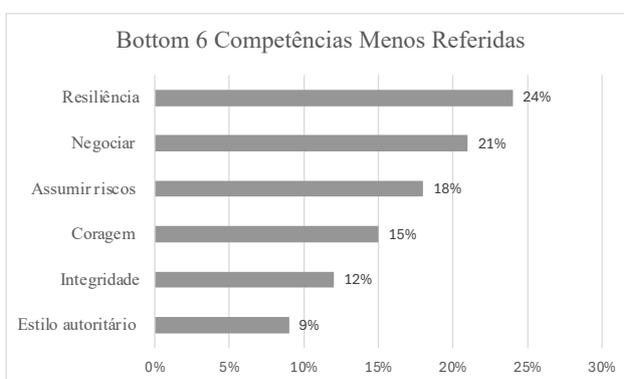
3.2 Quais as características consideradas como mais importantes e menos importantes?

A fim de conseguir elencar quais as competências consideradas indispensáveis e as menos significativas, estas foram obtidas com base na sua frequência de ocorrência após a análise das entrevistas. Importa salientar que todas as competências mencionadas ao longo das entrevistas emergiram exclusivamente do discurso espontâneo das participantes. Os resultados foram organizados em dois grupos: *Top 6*, com as competências mais mencionadas, e *Bottom 6*, com as menos referidas. Os gráficos 1 e 2 apresentam os resultados com base na percepção das entrevistadas.

Gráfico 1-Top 6 Competências Indispensáveis



Gráfico 2-Bottom6 Competências menos referidas



Fonte: Elaboração própria

Zenger & Folkman (2019) destacam as mulheres pela sua capacidade de demonstrar resiliência, agir com integridade e investir no próprio desenvolvimento. De acordo com os mesmos, a competência autodesenvolvimento (68%) encontra-se entre as mais mencionadas pelas entrevistadas. No entanto, ao contrário do defendido pelos autores, na presente investigação, as competências resiliência (24%) e integridade (12%), surgem como menos significativas na liderança feminina. De acordo com Hager (2019) o estilo de gestão feminina é fortemente marcado pela demonstração de empatia. As líderes entrevistadas confirmaram esta perspetiva, sendo a empatia a competência mais mencionada pelas mesmas (88%), ocupando o 1º lugar no *top 6*.

As entrevistadas destacaram competências como o saber fazer (82%), o trabalho em equipa (59%), a comunicação (79%) e o uso de ferramentas de desenvolvimento (74%). Estes resultados estão em concordância com a literatura, que enfatiza o conhecimento técnico e profissional das mulheres (Cruz, 2022), a valorização do trabalho em equipa e o desenvolvimento dos colaboradores (Teixeira, 2022, p.364), bem como a importância

de uma comunicação aberta (Portela Cé et al., 2021) e forte (Henne & Gukelberger, 2024). A coragem e a tendência para assumir riscos são contributos benéficos para as organizações na medida em que ajudam a superar momentos de incerteza (Franczak & Margolis, 2022). Contudo, embora estes atributos tenham sido mencionados pelas líderes entrevistadas- coragem (15%) e assumir riscos (18%) - não se destacam como aspetos de grande importância para as mesmas “*Na liderança é parte integral o ter que assumir riscos, mas para mim, prefiro ponderar e analisar o que for necessário antes de tomar qualquer decisão*” (caso n°25).

Por último, o estilo autoritário é frequentemente associado a traços masculinos (Eagly & Schmidt, 2001), no entanto, na presente amostra surge como o traço menos mencionado (9%). Ainda assim, foi referido por algumas mulheres o que demonstra que, embora seja maioritariamente associado a homens não é um traço exclusivo do género masculino.

3.3 Que diferenças entre liderança no feminino e no masculino são elencadas pelas mulheres líderes?

As respostas por parte das entrevistadas, em relação à questão em análise, basearam-se na experiência pessoal de cada uma, e de forma genérica. Embora algumas características possam estar associadas ao género, a avaliação da liderança de uma pessoa, deve priorizar a análise das suas características individuais, isto porque, cada pessoa possui características únicas, que se refletem no seu estilo de liderança. Como mencionado no caso n°29 “*características de liderança variam muito de pessoa para pessoa, independentemente do seu género*”, e conforme representado no caso n°5 “*Já conheci bons líderes homens, maus líderes homens tal como o mesmo nas mulheres*”.

No que diz respeito à existência de diferenças entre o estilo e a forma de liderar de homens e mulheres, as respostas iniciaram-se com, “sim” ou “não”, seguida da respetiva justificação. Verificou-se que 97% (n=33) das entrevistadas reconheceram a existência de distinções entre os estilos e a forma de liderar de ambos os géneros, enquanto apenas cerca de 3% (n=1) indicaram não reconhecer diferenças nesse domínio.

A primeira diferença identificada relaciona-se com o estilo de liderança que os homens e as mulheres têm tendência a assumir. A literatura caracteriza o estilo de liderança masculino como tendencialmente transacional, com uma orientação autoritária, foco na execução de tarefas e recorre a recompensas ou penalizações para motivar os colaboradores (Henne & Gukelberger, 2024; Carvalho et al., 2023; Eagly & Schmidt,

2001); Estas percepções são corroboradas pelas entrevistadas, ao referirem que os líderes masculinos se revelam “*orientados para a autoridade*”, “*foco nas tarefas e nos resultados*”, e que tendem a “*motivar pela recompensa ou pelo castigo*”. Por sua vez, o estilo de liderança feminino é frequentemente descrito como transformacional, caracterizado por uma orientação para a motivação, colaboração e atenção com o bem-estar dos colaboradores (Teixeira, 2022; Portela Cé et al., 2021; Eagly & Schmidt, 2001). As respostas obtidas nas entrevistas confirmam e salientam a perspectiva teórica, descrevendo as líderes femininas como “*motivação pelo exemplo e promovem o desenvolvimento pessoal e profissional*”, “*preocupação com os nossos colaboradores*”, “*liderança colaborativa*”.

Apesar da compatibilidade observada entre a revisão de literatura e os dados obtidos através das entrevistas, as entrevistadas salientaram um conjunto de características adicionais que não estão diretamente expressas nos estudos teóricos analisados. No que se refere à liderança feminina, destacam-se traços como a capacidade de *multitasking*, dado que “*as mulheres têm a capacidade de gerir tudo ao mesmo tempo, e fazer várias coisas o mesmo tempo porque nós somos assim*” (caso nº23), a valorização do diálogo como ferramenta de escuta e de partilha de perspectivas “*Incentivo o diálogo para que os meus colaboradores me consigam transmitir o que sentem, contribuam com ideias e percecionem que eu estou disponível para os ouvir*” (caso nº18), a capacidade de pedir ajuda tanto junto de superiores como junto da equipa, sublinhando um sinal de humildade (Cruz, 2022). Atributos como o carinho, a emoção, a criatividade e atenção ao detalhe também foram mencionados pelas entrevistadas. Estas características evidenciam uma liderança com um forte vínculo emocional, marcada pela sensibilidade e uma tendência para o perfeccionismo e análise minuciosa no desempenho das tarefas. A presença de carinho e emoção sugere uma empatia e proximidade com os membros da equipa, que vai ao encontro do que é defendido por Hager (2019) e Eagly & Schmidt (2001) que descrevem a gestão feminina como sendo empática e orientada para as relações interpessoais. Para complementar, importa referir como a gestão feminina tende a resolver os problemas de forma definida, procurando compreender as causas desde a origem, e, analisar em detalhe a informação “*Se existe um problema, tenho de perceber de onde surgiu, como surgiu e resolvê-lo de forma que não se repita*” (caso nº8).

Por outro lado, no que respeita a liderança masculina, surgem nas entrevistas algumas percepções que também não foram mencionadas na revisão de literatura. No entender das entrevistadas, estas descrevem os líderes masculinos como diretivos

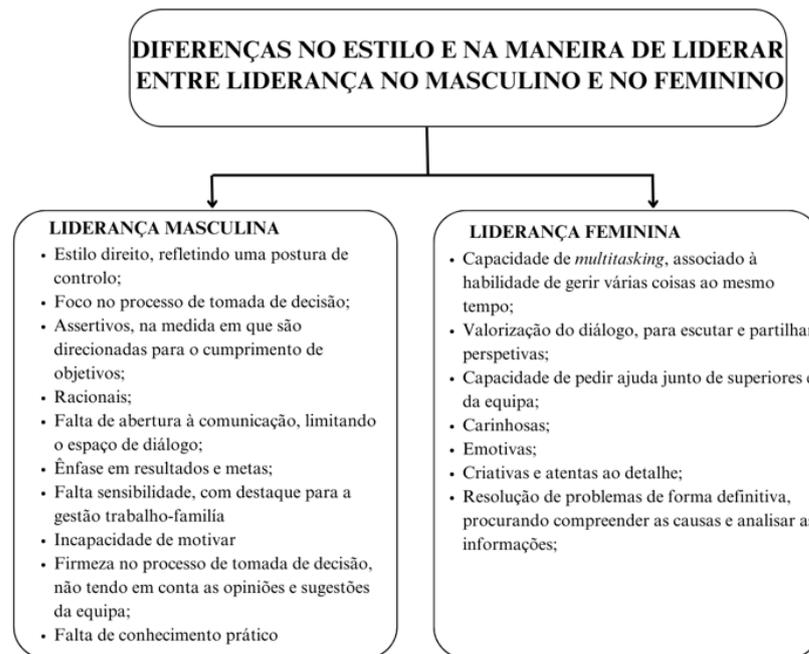
refletindo uma postura de controlo, com menor envolvimento emocional e focado no controlo e tomada de decisão “*Os homens, e pelo que vivenciei, adotam um estilo mais diretivo, e focam-se na tomada de decisão rápida e no controlo aos elementos da equipa*” (caso nº26), assertivos na medida em são direcionados para o cumprimento de objetivos independentemente dos custos pessoais ou do impacto emocional que pode causar na equipa “*os homens quando tem um objetivo, cumprem esse objetivo custe o que custar, são mais assertivos e não se preocupam com os impactos na equipa*” (caso nº6), e racionais, na medida em que as líderes reconhecem neles uma abordagem mais objetiva e um distanciamento emocional, “*nós mulheres somos um pouco mais emocionais e os homens um bocadinho mais racionais*”(caso nº11).

Um aspeto bastante apontado pelas mulheres é a falta de abertura à comunicação, refletindo uma postura mais reservada, direta e limitando o espaço de diálogo. Esta limitação comunicacional pode impactar a coesão da equipa e o ambiente organizacional, “*temos uma capacidade de comunicação que muitas vezes o homem não a tem, e isso reflete-se na dinâmica e no espírito de equipa*” (caso nº12). Além disso, observa-se uma falta de sensibilidade nas relações interpessoais, consequência da ênfase em resultados e metas “*os homens preocupam-se demasiado em atingir os resultados, e negligenciam a parte emocional da equipa*” (caso nº28). Nomeadamente a falta de sensibilidade na gestão família-trabalho, tendo sido elencado pelas entrevistadas como algo que os líderes não conseguem compreender nem permitem uma flexibilidade na situação “*sinto que muitas vezes os homens não conseguem entender o esforço que nós mulheres temos de fazer para conciliar o trabalho com a família. Já me aconteceu pedir ao meu chefe para sair do trabalho mais cedo porque o meu filho estava doente e o pedido foi-me negado*” (caso nº34). Outro ponto recorrente, é a incapacidade de motivar, muitas vezes recorrente da postura autoritária (Eagly & Schmidt, 2001) e agressiva (Henne & Gukelberger, 2024), resultando num ambiente pouco estimulante e impactando de forma negativa a *performance* dos elementos da equipa “*De um modo geral, não motivavam, não orientavam, não direcionavam o que tinha de fazer, sentia-me à deriva, sem um rumo*” (caso nº9), aliado à firmeza no processo de tomada de decisão, não tendo em conta as opiniões nem as sugestões de elementos da *equipa* “*sempre que sugeríamos algo diferente nunca era tido em conta, era sempre desvalorizado*” (caso nº23). Somando a isto, ressalva-se a falta de conhecimento prático, no âmbito em que a liderança se torna superficial e centrada na aparência, sem conhecimento operacional real “*quando se entra na prática não trazem mais valias, muitas vezes não tem conhecimentos sobre as tarefas*

que a equipa desempenha, e atribuem tarefas a elementos da equipa que não estão direcionados para tal” (caso nº21).

Importa referir que, para uma entrevistada, não existem diferenças entre a liderança feminina e a masculina. Defendendo que o modo como as pessoas lideram depende do estilo de liderança que é valorizado na organização “acho que pensarmos que existe uma liderança feminina reforça os estereótipos. Porque na verdade, existem as mulheres que são líderes num contexto organizacional de grande competitividade, hostilidade e pouca atenção para com as pessoas, ela liderará tal e qual como o homem naquela organização lidera, que é esse o estilo de liderança que será reconhecido. Portanto, é muito mais o contexto organizacional e a cultura organizacional que influencia os estilos de liderança que são valorizados e exercidos do que propriamente o facto de ter nascido homem ou mulher” (caso nº31).

Figura 4- Diferenças no estilo e na maneira de liderar entre liderança feminina e masculino



Fonte: Elaboração própria

Capítulo IV- Conclusões, Contribuições e Limitações

Conclusões

Partindo da análise dos resultados obtidos através de entrevistas semiestruturadas a líderes femininas, e em articulação com a revisão de literatura considerada, foi possível estipular conclusões que enriquecem a temática em análise.

Através da presente investigação foi possível identificar um conjunto de características que se revelam imprescindíveis para o exercício eficaz da liderança. Em primeiro lugar, salienta-se uma forte valorização de princípios éticos e humanos. A integridade, a honestidade, a justiça, a humildade e o respeito pelos padrões éticos da profissão mostram-se como traços centrais de uma liderança ética, transparente e moralmente correta (Zahra et al., 2005; Giles, 2016; Bennis, 2009). Um aspeto adicional que se destacou foi a capacidade de raciocínio rápido, demonstrado na agilidade e eficácia com que as líderes reagem a situações complexas e de crise. Apesar de esta característica não estar documentada na literatura, a sua pertinência é inegável no cenário atual.

No domínio da visão e estratégia, salienta-se a importância de definir objetivos estratégicos alinhados com a missão e visão da organização, e direcionados para o longo prazo (Ulrich et al., 2012). Além disso, o conhecimento transversal dos diferentes departamentos da organização, assim como a compreensão do contexto competitivo externo, é apontado como uma estratégia na medida em que, permite às líderes definir metas objetivas, realistas e coerentes com a realidade.

As características comunicacionais e relacionais assumem, de igual modo, um papel de destaque. A comunicação clara, o trabalho de equipa, a empatia, e a promoção de um ambiente de trabalho saudável, foram apontadas como essenciais para o desempenho organizacional e para a eficácia da liderança (Portela Cé et al., 2001; Cruz, 2022; Franczak e Margolis, 2022; Ulrich et al., 2012; Giles, 2016). Emergiram duas características adicionais que não estão tratadas na literatura, mas que assumem um papel importante na visão das entrevistadas - o uso do feedback construtivo e a atribuição de tarefas com significado e propósito. O primeiro é utilizado como ferramenta de promoção de desenvolvimento e de melhoria contínua ao permitir reconhecer pontos fortes e áreas de evolução, enquanto o segundo pretende estimular o envolvimento e a motivação intrínseca, mesmo em atividades menos atrativas.

Relativamente ao equilíbrio e conhecimento, salientou-se três dimensões: o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Jacob & Chandrasekhar, 2023), o conhecimento técnico e prático (Cruz, 2022) e a inteligência emocional. A conciliação entre a vida pessoal e laboral continua a ser entendido como um desafio especialmente para as mulheres, sendo que, as líderes entrevistadas demonstraram dificuldades em garantir um equilíbrio entre as exigências do trabalho e as responsabilidades pessoais. Por sua vez, o domínio do conhecimento técnico e teórico é considerado indispensável para um desempenho eficaz possibilitando não só a execução das tarefas de forma

eficiente, mas também a orientação e apoio à equipa. Esta característica reforça a credibilidade da líder e favorece a partilha de saberes. A inteligência emocional mostra-se como um contributo adicional e salienta-se por permitir a gestão de emoções próprias e alheias. Neste sentido, possibilita uma tomada de decisão ponderada, consciente e reveladora de empatia.

Por fim, no domínio do desenvolvimento profissional, destaca-se a valorização da formação contínua e dos programas de mentoria, como ferramentas essenciais para a atualização de conhecimentos e crescimento pessoal, e de desenvolvimento das competências dos colaboradores. Esta valorização reflete uma preocupação com as aprendizagens ao longo da vida e com a adaptação às novas exigências (Giles, 2016; Zenger & Folkman, 2019; Teixeira, 2022). A autonomia manifesta-se como a última característica apresentada pelas entrevistadas, associada à capacidade de tomar decisões de forma independente, de assumir responsabilidades pelas ações tomadas e afirmação do poder feminino. Embora não expressa na literatura, demonstra uma postura confiante, responsável e reforça a importância do empoderamento feminino e da autoconfiança.

Quanto ao estilo de liderança frequentemente utilizado pelas mulheres líderes é notória a preferência pelo estilo transformacional, autenticando o que a maioria da literatura defende, e é não só associado maioritariamente à gestão feminina como reconhecido por ser o mais eficaz (Carvalho, 2023; Dias et al., 2022).

O trabalho desenvolvido também tornou possível identificar, com base na perceção das líderes femininas, as características mais e menos significativas, para o exercício eficaz da liderança em contexto organizacional.

Assim, as características mais significativas centram-se na capacidade de empatia, aliada a uma comunicação clara. Destaca-se igualmente a capacidade técnica e profissional, refletida na valorização do saber fazer, bem como a preocupação continuada com o crescimento individual, evidenciado pelo foco no autodesenvolvimento e o compromisso na utilização estratégica de ferramentas de desenvolvimento, proporcionando ambientes oportunos à aprendizagem. Por fim, a apreciação e o incentivo ao trabalho de equipa.

Quanto às características menos relevantes, destacam-se a integridade, a resiliência, a coragem, a predisposição para assumir riscos e o estilo de liderança autoritário. Apesar da resiliência e da integridade serem referidas na literatura (Zenger & Folkman, 2019) como importantes para a liderança, os resultados desta investigação revelam que, no contexto estudado, essas características não foram percebidas como relevantes. O estilo

autoritário, tipicamente relacionado com a liderança masculina (Eagly & Schmidt, 2001), foi pouco mencionado pelas participantes, o que reforça a percepção de que as líderes entrevistadas não valorizam estilos de liderança rígidos e impositivos. Não obstante, foi referido demonstrando que esta característica não é exclusiva do género masculino.

Relativamente às impressões das líderes quanto à existência de diferenças no estilo e no modo de liderar entre homens e mulheres, a maioria das participantes (97%) acreditam que existem diferenças entre a liderança feminina e masculina. Apenas uma entrevistada (3%) defendeu não existirem diferenças significativas entre o estilo de liderança de ambos os géneros, atribuindo maior influência ao contexto e à cultura organizacional do que ao género em si. As líderes entrevistadas descreveram os líderes do sexo masculino como orientados para a autoridade, com um forte foco nas tarefas e resultados, promovendo a motivação através de recompensas ou por punições, salientando uma tendência para o estilo de liderança transacional (Henne & Gukelberger, 2024; Carvalho et al., 2023; Eagly & Schmidt, 2001). Para além da confirmação de aspetos abordados teoricamente, as entrevistadas acrescentaram novos contributos descrevendo os líderes masculinos como detentores de um estilo diretivo, marcado por uma postura de controlo e uma tomada de decisão rápida. Descreveram-nos ainda como assertivos, no âmbito em que são focados no cumprimento de objetivos e, frequentemente sem consideração pelos efeitos emocionais sobre a equipa, como racionais, no sentido em que apresentam um distanciamento emocional, falta de abertura à comunicação, incapacidade para motivar e, uma escassa sensibilidade relacional, especialmente no que se refere à conciliação entre a vida pessoal e profissional. Por fim, falta de conhecimento prático, por parte de alguns líderes, provocando uma liderança centrada na aparência sem conhecimento real. Por outro lado, a liderança feminina foi caracterizada pela motivação, colaboração, atenção ao bem-estar dos colaboradores e orientação para o desenvolvimento pessoal e profissional da equipa (Teixeira, 2022; Portela Cé et al., 2021; Eagly & Schmidt, 2001). Emergiram novos contributos nomeadamente a capacidade de *multitasking* das mulheres associado à aptidão das mulheres para gerirem múltiplas tarefas ao mesmo tempo, a valorização do diálogo, como instrumento de escuta e partilha, e a disposição para pedir ajuda. Atributos como o carinho, a emoção, a criatividade e a atenção ao detalhe, que apontam para uma liderança assente no perfeccionismo, com um forte vínculo emocional e orientação para as relações interpessoais.

Contribuições práticas

O reconhecimento de características valorizadas na ótica de mulheres líderes, quer das já referidas na literatura, quer das que emergiram da investigação, possibilitam adaptar e reorganizar os programas de formação e mentoria de forma que estas possam ser integradas. Esta reorganização é fundamental por possibilitar alinhar os conteúdos formativos com as exigências e realidades do contexto organizacional atual. A confirmação das características já consagradas na literatura bem como as que emergiram do estudo, são as que são valorizadas no exercício da liderança organizacional atual. Nesse sentido, sugere-se que os programas de desenvolvimento de líderes sejam revistos e atualizados de forma a incorporar estas dimensões, não só permitindo o desenvolvimento teórico como também a possibilidade de lideranças mais humanas, e adaptadas à realidade.

Adicionalmente, ao longo do estudo foi referido pelas entrevistadas o desafio de conciliar a vida profissional com a familiar. Dado essa dificuldade, destaca-se a importância de implementar políticas organizacionais que minimizem esse efeito e que possibilitem o equilíbrio entre os dois domínios, nomeadamente a possibilidade de teletrabalho, flexibilização de horário, e estabelecer parcerias com infantários.

Contribuições Teóricas

O presente estudo permitiu contribuir de forma significativa para o aprofundamento teórico no campo da liderança, em especial por explorar a perspetiva de mulheres líderes em contexto organizacional. Os dados obtidos permitiram, por um lado, confirmar e realçar os referenciais teóricos já consagrados na literatura, nomeadamente a importância de princípios éticos, a comunicação clara, a empatia, a visão estratégica e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Por outro lado, o estudo possibilitou identificar um conjunto de características novas, que assumem relevância no exercício da liderança feminina. Destaca-se o uso de feedback construtivo como ferramenta de desenvolvimento, a atribuição de tarefas com significado, a agilidade no raciocínio e no processo de tomada de decisão em situações de crise, a inteligência emocional e a valorização da autonomia como expressão de autoconfiança e afirmação do poder feminino.

As características que emergiram neste estudo, permitem enriquecer e atualizar o conhecimento teórico existente, reforçando a pertinência de continuar a estudar a liderança a fim de desenvolver práticas mais equitativas e eficazes.

Limitações

A principal limitação sentida no decurso do estudo prendeu-se com a dificuldade em agendar as entrevistas, decorrente das exigentes agendas profissionais das participantes. A conciliação de horários revelou-se um desafio, tanto na disponibilidade limitada das líderes, como também pela necessidade de cumprir o prazo previamente estabelecido para a realização da recolha de dados. Foi necessário um esforço adicional na gestão do tempo e na coordenação das marcações.

Para além da limitação operacional, importa ainda reconhecer a possibilidade de ocorrência de desejabilidade social. Embora tenha tentado criar condições para assegurar um ambiente de confiança, é plausível que algumas respostas possam ter sido influenciadas pela tendência para apresentarem-se de forma socialmente aceite, privilegiando aspetos mais positivos e omitindo os que possam ser vistos de forma negativa. Este fenómeno poderá ter proporcionado algum grau de enviesamento nas respostas, condicionando, ainda que de forma subtil, a autenticidade e a diversidade dos dados recolhidos.

Referências

Abdulrahman, M., & Amoush, A. H. M. (2020). Female characteristics and their new roles in leadership. *Journal of Business and Management Sciences*, 8(2). DOI:[10.12691/jbms-8-2-1](https://doi.org/10.12691/jbms-8-2-1)

Amado, J. (2017). *Manual de investigação qualitativa em educação* (3º.ed.). Imprensa da Universidade de Coimbra. <https://doi.org/10.14195/978-989-26-1390-1>

André, G. P. (2017). *Teoria de amostragem e teoria de estimação*. Acedido dia 10 de Abril de 2025. Disponível em:

https://www.academia.edu/34359543/Estatistica_Exercicios_Resolvidos_Graciano

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

Barracho, C., & Martins, C. (2010). Liderança e género. (1ºEd.). Lisboa: Edições Sílabo.

Batista, E. C., de Matos, L. A. L., & Nascimento, A. B. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3).

Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research e managerial Applications. (3ª ed.). New York, The Free Press.

Bennis, W. G. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books.

Bierema, L. L. (2016). Women's Leadership: Troubling Notions of the "Ideal" (Male) Leader. *Advances in Developing Human Resources*, 18(2). <https://doi.org/10.1177/1523422316641398>

Biklen, S., & Bodgan, R. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora.

Birchal, F. F. S., & Vilela, C. (2012). Um estudo sobre o modelo de liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard em uma empresa brasileira de pequeno porte. *Tourism & Management Studies*,

Burns, E., Smith, L., & Ulrich, D. (2012). Competency models with impact. *People & Strategy*, 35(3).

Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and practice*, 2(1).
<https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>

Caetano, M. (2024, Junho, 28). Mulheres ainda ganham menos 11.5% que os homens em Portugal. *Jornal de Negócios*. Acedido dia 15 de Dezembro de 2024. Disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/emprego/detalhe/mulheres-ainda-ganham-menos-115-que-os-homens-em-portugal>

Cardoso, B. (2024, Março 07). Gestão em Portugal só tem 27% de liderança feminina. *Jornal de Negócios*. Acedido dia 15 de Dezembro de 2024. Disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/gestao-em-portugal-so-tem-27-de-lideranca-feminina>

Carvalho, L. C., Bernardo, M. D. R. M., Dias de Sousa, I., & Negas, M. C. (2023). *Gestão das Organizações: uma abordagem integrada e prospetiva*. (4ªed.). Edições Sílabo.

Carvalho, M. (2023). Género e perceção de eficácia da liderança: O papel do género do/a líder e dos estilos genderizados de liderança. [Dissertação de mestrado, Iscte- Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte <http://hdl.handle.net/10071/29929>

Cé, P. D. R. P., Seibert, R. M., & Callegaro, A. R. C. (2021). Liderança feminina e liderança autêntica: um estudo bibliométrico Female leadership and authentic leadership: a bibliometric study. *Brazilian Journal of Development*, 7(12).
<https://doi.org/10.34117/bjdv7n12-479>

Comissão para a cidadania e a igualdade de género. (2024). Mulheres em 30% dos cargos de gestão e desigualdade é maior nas grandes empresas-estudo. Comissão para a cidadania e a igualdade de género. Acedido dia 15 de Dezembro de 2024. Disponível em <https://www.cig.gov.pt/2024/03/mulheres-em-30-dos-cargos-de-gestao-e-desigualdade-e-maior-nas-grandes-empresas-estudo/>

Costa, T. M., Figueiredo filho, E. A., da Silva, A. S., de Carvalho Bastos filho, O., & Silva, M. M. (2022). Gestão Feminina: características e desafios das mulheres em posição de liderança. *Conjecturas*, 22(6). DOI:10.53660/CONJ-1064-I10

Cruz, Vanessa. (2024, Março 25). Liderança Feminina: O equilíbrio entre os Resultados e o Bem-Estar. Adecco Portugal. Acedido dia 10 de Dezembro de 2024. Disponível em <https://www.adecco.pt/blog/lideranca-feminina-o-equilibrio-entre-os-resultados-e-o-bem-estar/>

Cunha, A. C. C., & Spanhol, C. I. D. (2014). Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher
Female leadership: characteristics and importance to woman's identity. *Saber Humano: Revista Científica Da Faculdade Antonio Meneghetti*, 4(5). <https://doi.org/10.18815/sh.2014v4n5.54>

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Cruz, Mariana Luz da (2022). “Liderança no feminino: um estudo sobre as competências e os estilos de liderança das mulheres no topo das organizações. [Dissertação de mestrado. Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão] <http://hdl.handle.net/10400.5/27010>

Da Silva, I. F. T. (2024). Liderar no Feminino: Os desafios de ser Mulher num mundo de homens. *The Trends Hub*, (4). <https://doi.org/10.34630/tth.vi4.5687>

De Lunetta, A., Guerra, R., Stroparo, T. R., da Costa, M., de Castro Júnior, F. P., Júnior, O. D. S. L., ... & Camba, M. (2024). Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na

investigação científica. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(7).
<https://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.4019>

De Vries, M. F. K. (2006). *The leadership mystique: Leading behavior in the human enterprise*. Pearson Education. DOI: [10.4102/sajip.v28i3.25](https://doi.org/10.4102/sajip.v28i3.25)

Dias, S. L., Rocha, C. M., & Grangeiro, R. da R. (2022). Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. *Revista de Carreiras E Pessoas*, 12(3). <https://doi.org/10.23925/recape.v12i3.52944>

Diaz, T. I. (2023, Março 20). Advantages of female leadership in business. Globis Insights. Acedido dia 10 de Janeiro de 2025. Disponível em <https://globisinsights.com/leadership/advantages-of-female-leadership-in-business/>

Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of women quarterly*, 31(1).
<https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>

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

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4). DOI: [10.1111/0022-4537.00241](https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241)

Elias, M. L. G. G. R., Sartori, V., & de Almeida, I. C. (2021). Entrevistas semiestruturadas na captura, construção e compartilhamento do conhecimento em projetos de extensão universitária. In *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação* (Vol. 1, No. 1). [10.22533/at.ed.8002227054](https://doi.org/10.22533/at.ed.8002227054)

Faustino, L. S. e S. (2024). *Método qualitativo: origem, conceitos e relevância nas Ciências Humanas*. In *SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.9093>

Ferigato, E., & Conceição, J. (2020). Liderança Feminina nas Organizações. RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar, V.1, N.2. <https://doi.org/10.47820/recima21.v1i2.31>

Franczak, J., & Margolis, J. (2022). Women and great places to work: Gender diversity in leadership and how to get there. *Organizational Dynamics*, 51(4), 100913. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100913>

Giles, S. (2016). The most important leadership competencies, according to leaders around the world. *Harvard Business Review*, 15(3), 2-6.

Guterres, I. (2023). A influência da liderança e gestão no comportamento organizacional. Universidade de Coimbra.

Hager, F. (2019). Gender and leadership-do female leaders perform a different, better or even a healthier leadership style?. *Humanities & Social Sciences Latvia*, 27(1). DOI:[10.22364/hssl.27.1.04](https://doi.org/10.22364/hssl.27.1.04)

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, 57(4). <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>

Holzhammer, M. M. (2014). The proposed gender equality directive: Legality, legitimacy, and efficacy of mandated gender equality in business leadership. *Yearbook of European Law*, 33(1). <https://doi.org/10.1093/yel/yeu027>

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, 1(2).

Indra Gukelberger, & Henne, A. (2024). *Gender Differences in Leadership*. DOI:[10.7172/1733-9758.2016.20.10](https://doi.org/10.7172/1733-9758.2016.20.10)

Informa D&B. (2024, Março). Presença feminina nas empresas em Portugal. Lisboa. Acedido dia 05 de Novembro de 2024. Disponível em https://blog.informadb.pt/wp-content/uploads/2024/03/Marco2024_Presenca-feminina-nas-empresas-em-Portugal_-_SumarioExecutivo.pdf

INE. (2024). Taxa de escolaridade do nível de ensino superior (série 2021-%) da população residente com idade entre 30 e 34 anos por sexo, anual. Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística. Statistics Portugal. Acedido dia 20 de Dezembro de 2024. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0011329&contexto=bd&selTab=tab2

Jacob, N., & Chandrasekhar, S. (2023). Advancing Female Corporate Leadership: A Comparative Analysis of Female Versus Male Leadership Behaviour in India. *Millennial Asia*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/09763996211048988>

Jing, Z., Hou, Q., Zhang, Y., & Zhao, Y. (2022). The Relationship between Female Leadership Traits and Employee Innovation Performance—The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Sustainability*, 14(11), 6739. <https://doi.org/10.3390/su14116739>

Khan, S. I. (2024). Transactional, transformational and Laissez-Faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *The Journal of High Technology Management Research*, 35(2), 100502. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100502>

Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79.

Latu, I. M., Mast, M. S., Bombari, D., Lammers, J., & Hoyt, C. L. (2019). Empowering mimicry: Female leader role models empower women in leadership tasks through body posture mimicry. *Sex roles*, 80. <https://doi.org/10.1007/s11199-018-0911-y>

Manzoor, A., & Abrar, N. (2011). The difference between female and male leadership. *Pakistan Journal of Gender Studies*, 5(1). <https://doi.org/10.46568/pjgs.v5i1.387>

Leitão, C. (2021). A entrevista como instrumento de pesquisa científica: planejamento, execução e análise. *Metodologia de pesquisa científica em informática na Educação: abordagem qualitativa de pesquisa*, 4.

Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos*, 2.

Moller, M. A. B., & da Silva Gomes, J. F. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4). <https://doi.org/10.14417/ap.389>

Nassar, C., Nastacã, C. C., & Nastaseanu, A. (2021). The leadership styles of men and women—has the perception regarding female leaders changed. *Journal of US-China Public Administration*, 18(2). DOI: 10.17265/1548-6591/2021.02.002

Nogueira-Martins, M. C. F., & Bógus, C. M. (2004). Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. *Saúde e sociedade*, 13. [10.1590/S0104-12902004000300006](https://doi.org/10.1590/S0104-12902004000300006)

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Novotney, A. (2023, March 23). *Women leaders make work better. Here's the science behind how to promote them*. American Psychological Association

Offermann, L. R., & Foley, K. (2020). Is there a female leadership advantage. *Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.61>

Paiva, A. B., de Oliveira, G. S., & Hillesheim, M. C. P. (2021). Análise de conteúdo: uma técnica de pesquisa qualitativa. *Revista Prisma*, 2(1).

Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: a meta-analysis of contextual moderators. *Journal of applied psychology*, 99(6), 1129. <https://doi.org/10.1037/a0036751>

Quaglio, M. H., de Castro, A. S. V. P., dos Santos Rodrigues, A., & Contin, N. R. (2015). Liderança Situacional—Uma abordagem teórica a partir do modelo de Hersey e Blanchard. *Revista Eletrônica Produção & Engenharia*, 7(1).

<https://doi.org/10.18407/issn.1983-9952.2015.v7.n1.p575-586>

Rego, A. & Cunha, M. P. (2016). *Que Líder Sou Eu? Manual de Apoio ao Desenvolvimento de Competências de Liderança*. Lisboa: Edições Sílabo.

Resende, R. (2016). Técnica de investigação qualitativa: ETCI. *Journal of sport pedagogy & research*, 2(1).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior 15th edition*. Prentice Hall.

Rosener, J. B. (2011). Ways women lead. In *Leadership, gender, and organization* (pp. 19-29). Dordrecht: Springer Netherlands.

Rost, J., & Smith, A. (1992). Leadership: A postindustrial approach. *European Management Journal*, 10(2).

Sequeira, J. (2020). Diferenças e complementaridade entre os estilos de liderança de homens e mulheres. [Dissertação de mestrado, Psicologia (Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações), Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia]. Repositório da Universidade de Lisboa: <http://hdl.handle.net/10451/44953>

Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol 8(1).

Silva, D. A. C. S., & Mendis, B. A. K. M. (2017). Male vs female leaders: Analysis of transformational, transactional & laissez-faire women leadership styles. *European Journal of Business and Management*, 9(9).

Silva, M. R. R. (2020). Mulheres no comando: uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 4(3). DOI:[10.30781/repad.v4i3.10902](https://doi.org/10.30781/repad.v4i3.10902)

Simões, I. S. G. (2023). *Liderança no mundo empresarial: Dificuldades que as mulheres sentem em alcançar cargos de liderança e possíveis vantagens para as organizações*. [Dissertação de Mestrado, Iscte- Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/31060>

Soares, V. (2021, Dezembro, 22). O que é a liderança situacional?. Exame. Acedido a 5 de Junho de 2025. Disponível em <https://exame.com/carreira/lideranca-situacional-autonomia/>

Syroit, J. (1996). Liderança organizacional. *Comportamento organizacional e gestão de empresas*.

Teixeira, S. (2022). *Gestão das Organizações*. (4^oed.). Escolar Editora

Yukl, G. (2012). Leadership. *Cases in Leadership* (3rd. ed. pp. 1–42). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yukl, G., & Gardner, W. (2019). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.

Zahra, S. A., Priem, R. L., & Rasheed, A. A. (2005). The Antecedents and Consequences of Top Management Fraud. *Journal of Management*, 31(6). <https://doi.org/10.1177/0149206305279598>

Zaleznik, A. (2001). Managers and leaders. *Are they different*.

Zenger, J., & Folkman, J. (2019). Research: Women score higher than men in most leadership skills. *Harvard Business Review*, 25.

Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica* (1^o.ed.). Monitor

Anexos

Anexo I – Guião da Entrevista

Atualmente, estou a desenvolver a minha dissertação de mestrado, cujo tema é "Liderança Feminina: Características da Liderança Protagonizada por Mulheres". O estudo visa explorar as particularidades da liderança feminina, com foco nas características e práticas de liderança adotadas por mulheres em cargos de liderança. Informo que todo o conteúdo gerado será utilizado exclusivamente para fins académicos, respeitando o compromisso de confidencialidade e preservando a identidade das participantes, de modo a garantir o anonimato e a integridade da informação. Gostaria de solicitar a sua autorização para gravar a entrevista, de forma a poder proceder à análise detalhada das respostas, contribuindo para a elaboração do trabalho de investigação.

I) Caracterização da participante:

Idade; Formação Académica; Cargo que ocupa; Antiguidade na função; Antiguidade na liderança de equipas;

II) Questões entrevista:

1. O que é, na sua perspetiva, uma boa liderança?
2. Como descreveria o seu estilo de liderança?
3. Que características considera essenciais num líder eficaz?
4. Quais as indispensáveis e as menos relevantes?
5. Considera que existem diferenças no estilo e na maneira de liderar entre homens e mulheres?

Anexo II – E-mail para Agendamento de Entrevista

Assunto: Convite para Entrevista- Dissertação de Mestrado

Exma. Sra.,

O meu nome é Joana Maria Maia de Carvalho e sou aluna do 2º ano do Mestrado em Ciências Empresariais no ISEG. Atualmente, encontro-me a redigir a minha dissertação de mestrado, cujo tema é “Liderança Feminina: Características da Liderança Protagonizada por Mulheres”, e tem como principal objetivo identificar características de liderança na ótica de mulheres líderes.

Nesse sentido, gostaria de convidá-la a conceder-me uma entrevista, uma vez que a sua experiência e conhecimento enquanto (função que ocupa), seria um contributo extremamente valioso para a minha pesquisa.

A entrevista poderá ser realizada presencialmente ou via Teams, conforme a sua disponibilidade, e terá uma duração estimada de 30 minutos. Naturalmente, todos os dados recolhidos serão tratados com total confidencialidade e utilizados exclusivamente para fins académicos.

Caso tenha disponibilidade e interesse em participar, ficarei muito grata. Estou à disposição para agendar a entrevista no horário que lhe for mais conveniente.

Agradeço antecipadamente a sua atenção e fico a aguardar o seu retorno.

Com os melhores cumprimentos,

Joana Maria Maia de Carvalho

Mestranda em Ciências Empresariais | ISEG

Anexo III – Exemplo de Análise de Conteúdo

Entrevistado	Extrato das entrevistas	Características	Dimensão de Análise
1	Liderança que seja aberta e que tenha muita comunicação de ambos os lados, tanto do líder da equipa como por parte da equipa. É importante termos conhecimento sobre todos os departamentos e principalmente das principais empresas concorrentes porque desta forma conseguimos definir metas realistas e ocupar posições competitivas	Liderança aberta (Disponível para ajudar, transparência, escuta ativa, autonomia; comunicação. Conhecimento geral da concorrência e dos departamentos internos	Compreender o que constitui uma boa liderança
2	Considero que deve existir uma preocupação com os nossos colaboradores, com o seu bem-estar, perceber o que eles precisam quais são as suas necessidades. É sermos justos, não tomarmos partidos, termos o máximo de imparcialidade, e é haver confiança,	Preocupação com o bem-estar; Justiça; Imparcialidade; Confiança; Atender às necessidades;	

3	<p>Verdadeira liderança só faz sentido quando as pessoas trabalham em equipa. Delego tarefas, mas também estou sempre lá a acompanhar. E para mim a liderança tem muito a ver com isso, confiar nos meus colaboradores, meu papel enquanto presidente não é apenas liderar é conseguirmos todos juntos alcançar os objetivos ninguém sabe mandar se não souber fazer. E para isto funcionar é importante fomentar o espírito de equipa e todos devem-se conhecer, para juntos conseguirmos alcançar os objetivos. Preocupo-me também em frequentar ações de formação, porque estamos numa era em constante mudança, e o que é hoje já pode não ser amanhã, e em cargos de liderança temos de estar atualizados para conseguirmos desempenhar o nosso papel</p>	<p>Trabalho em equipa; Delegar; Confiança; Participação ativa; Dar o exemplo; colaboração entre elementos da equipa; Desenvolvimento pessoal</p>
4	<p>líder define o caminho, a forma como vamos lá chegar, ou pelo menos ter uma ideia de como fazer, também acredito numa liderança em que as pessoas tem uma palavra a dizer, devem partilhar as perspetivas e juntos devemos analisar qual a que melhor se enquadra. Enquanto líder estou sempre disponível para estas conversas de partilha de perspetivas que são muito importantes, e devemos ter a capacidade de implementar as mudanças necessárias de forma gradual sem provocar resistência.</p>	<p>Abertura a novas ideias; visão estratégica; incentivar a partilha de ideias; Disponibilidade; mudança gradual</p>
5	<p>Deve partilhar com a equipa o máximo de informação, deve ter um bom ambiente, deve dar as ferramentas para a equipa poder seguir sozinha, passar informação para que possam estar a par de tudo o que precisam para desempenharem o trabalho. Acho que é também conseguir, dentro do possível, conciliar a vida das pessoas com o trabalho, nem sempre é possível e às vezes torna-se complicado manter o equilíbrio entre trabalho e casa, por vezes chego a casa e ainda tenho tarefas do trabalho para realizar. É uma batalha que sinto que os homens não as têm, claro que há exceções, mas gostava de conseguir equilibrar melhor os dois lados. Muita comunicação, dar autonomia às pessoas e acreditar que elas são capazes, e em determinadas áreas de negócio, penso que ter conhecimento sobre as empresas correntes pode ser uma mais-valia</p>	<p>Bom ambiente de trabalho; equilíbrio entre vida pessoal e profissional; comunicação; autonomia; confiança; partilha de conhecimento; conhecimento da concorrência;</p>

6	<p>Nós temos de conhecer bem a equipa que está a trabalhar connosco, quais são as suas competências, características, onde é que eles são melhores, onde é que eles têm dificuldade e depois tentar dar apoio a essa equipa nomeadamente através das formações e mentorias é possível desenvolver os nossos colaboradores e dar-lhes as ferramentas para que consigam adquirir novas competências importantes para o desenvolvimento. Na minha opinião, ninguém deve estagnar. Para mim, a liderança é uma aprendizagem mútua e quando não sei como ajudar procuro em livros ou junto das chefias superiores</p>	<p>Conhecer a equipa; desenvolvimento contínuo; mentalidade de crescimento; apoio e orientação; aprendizagem mútua;</p>	
7	<p>Uma boa comunicação, clara e compreensiva, é meio caminho para uma liderança eficaz. Saber dar aos colaboradores as ferramentas para que as possam desempenhar, dá-lhes autonomia para que se consigam desenvolver sozinhos. É normal nós não sabermos tudo e quando não sei pergunto junto da minha equipa.</p>	<p>Comunicação; autonomia; desenvolvimento profissional; capacitar a equipa com as ferramentas e recursos necessários; Humildade</p>	