



**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**DIVERSIDADE DE GÉNERO E SUCESSÃO NAS
EMPRESAS FAMILIARES EM ANGOLA**

JOSÉ MARIA KATIAVALA

JUNHO– 2026



**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**DIVERSIDADE DE GÉNERO E SUCESSÃO NAS
EMPRESAS FAMILIARES EM ANGOLA**

JOSÉ MARIA KATIAVALA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ DIAS LOPES

JUNHO – 2026

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação representa o culminar de um percurso exigente, marcado por desafios, aprendizagens e crescimento pessoal. Por isso, não poderia deixar de expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que, de diferentes formas, contribuíram para que este objetivo se tornasse realidade.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, fonte de sabedoria, força e esperança. Foi na fé que encontrei coragem para enfrentar os momentos de maior dificuldade e confiança para prosseguir quando o caminho parecia mais difícil.

Aos meus pais, Inocêncio Katiavala e Luísa Katiavala, dirijo um agradecimento especial pelo amor, dedicação e sacrifícios realizados ao longo da vida. O vosso exemplo de trabalho, honestidade e perseverança foi fundamental para a construção da pessoa que hoje sou.

À minha companheira, Carolina Dassala, agradeço a compreensão, o incentivo constante e a presença fiel ao longo desta caminhada. O teu apoio foi essencial nos momentos de maior exigência e contribuiu de forma decisiva para que eu não desistisse dos meus objetivos.

Aos meus irmãos, deixo igualmente uma palavra de reconhecimento pelo apoio, amizade e encorajamento que sempre me transmitiram.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Dias Lopes, expresso a minha sincera gratidão pela orientação, disponibilidade e apoio demonstrados durante a realização deste trabalho. As suas palavras de incentivo foram determinantes para superar os momentos mais difíceis de uma das etapas académicas mais exigentes da minha vida.

Uma palavra de especial agradecimento ao Padre Mário Rui, que ao longo dos anos acompanhou não apenas o meu percurso académico, mas também o meu crescimento humano, espiritual e de fé. A sua amizade, aconselhamento e testemunho foram uma referência constante e uma fonte de inspiração.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização desta dissertação.

Como nos ensina a sabedoria Umbundu da terra do Huambo, o valor de *Ombembwa* — a disciplina, a perseverança e a firmeza perante as adversidades — recorda-nos que as grandes conquistas são alcançadas por aqueles que permanecem fiéis ao seu propósito. A todos, o meu sincero agradecimento.

Twapandula.

Resumo

Nos últimos anos, a igualdade de género ganhou maior relevância no contexto empresarial e académico, sendo reconhecida como um fator importante para a competitividade, sustentabilidade e inovação das organizações. No contexto angolano, este tema assume especial relevância devido ao peso das empresas familiares no tecido empresarial nacional e à persistência de obstáculos culturais e estruturais que condicionam o acesso das mulheres a cargos de liderança.

Este estudo procurou analisar de que forma algumas organizações angolanas integram a diversidade de género e estruturam os seus processos sucessórios em posições de liderança. Dada a escassez de estudos empíricos sobre esta temática no contexto angolano, optou-se pela realização de um estudo exploratório de natureza qualitativa, baseado em entrevistas semiestruturadas realizadas a cinco gestores angolanos de diferentes sectores de atividade.

Os resultados mostram diferenças significativas entre organizações. Em algumas organizações, sobretudo empresas com influência internacional e entidades do setor público, verificam-se avanços relacionados com políticas de inclusão e maior abertura à liderança feminina. Ainda assim, persistem obstáculos estruturais importantes, nomeadamente estereótipos de género, práticas informais de poder, ausência de meritocracia e fragilidades nos processos de sucessão organizacional.

Os resultados indicam que a promoção da igualdade de género e a profissionalização dos processos sucessórios não dependem apenas da existência de políticas formais, mas também de uma transformação cultural mais profunda, assente na valorização da competência, da transparência e da inclusão. As entrevistas mostram também que a liderança feminina tende a ser percecionada como um fator positivo para o desempenho, sustentabilidade e credibilidade das organizações.

Palavras-chave: Diversidade de género; Sucessão; Empresas familiares; Angola; Estudo exploratório.

Abstract

In recent years, gender equality has gained greater relevance in the business and academic context, being recognized as an important factor for the competitiveness, sustainability and innovation of organizations. In the Angolan context, this topic assumes special relevance due to the weight of family businesses in the national business fabric and the persistence of cultural and structural obstacles that condition women's access to leadership positions.

This study sought to analyze how some Angolan organizations integrate gender diversity and structure their succession processes in leadership positions. Given the scarcity of empirical studies on this topic in the Angolan context, it was decided to carry out an exploratory study of a qualitative nature, based on semi-structured interviews carried out with five Angolan managers from different sectors of activity.

The results show significant differences between organizations. In some organizations, especially companies with international influence and public sector entities, there are advances related to inclusion policies and greater openness to female leadership. Even so, important structural obstacles persist, namely gender stereotypes, informal power practices, lack of meritocracy and weaknesses in organizational succession processes.

The results indicate that the promotion of gender equality and the professionalization of succession processes do not only depend on the existence of formal policies, but also on a deeper cultural transformation, based on the valorization of competence, transparency and inclusion. The interviews also show that female leadership tends to be perceived as a positive factor for the performance, sustainability and credibility of organizations.

Keywords: Gender diversity; Succession; Family businesses; Angola; Exploratory study.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice	v
Índice de tabelas	viii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1 Sucessão nas empresas familiares	3
2.1.1 Empresas familiares.....	4
2.1.2 Distinção entre empresas familiares e não familiares	4
2.1.3 Importância da sucessão	5
2.1.4 A sucessão planeada	5
2.1.5 A sucessão traz inovação	6
2.2 Igualdade de Género nas empresas.....	6
2.2.1 Importância da igualdade de Género nas empresas.....	6
2.2.2 Desafios e obstáculos para a igualdade de Género nas empresas.....	7
2.2.3 Estratégias para promover a igualdade de Género nas empresas	7
2.3 Igualdade de Género e sucessão nas empresas familiares	8
2.3.1 As filhas como potenciais sucessoras.....	8
2.3.2 Autoposicionamento das filhas.....	8
2.4 Quadro resumo da revisão de literatura	9
3. Estudo empírico.....	11
3.1 Uma abordagem qualitativa.....	11
3.2 Descrição geral do estudo.....	12
3.3 Tipologia das entrevistas	12

3.4 Guião das entrevistas	13
3.5. Perfil dos entrevistados.....	14
4. Análise das entrevistas.....	15
4.1. Ligação entre Questões de Investigação, Tabela I e Guião de Entrevistas.	15
4.2. A promoção da igualdade de Género	16
Análise da questão 2	19
Análise da questão 3	21
Análise da questão 4	23
Análise da questão 5	25
5. Discussão de resultados	27
6. Conclusão, limitações e sugestão de investigações futuras	30
7. Referências bibliográficas	33
Anexos.....	38
Anexo 1. Guião de entrevistas.....	38

Índice de tabelas

Tabela I Quadro resumo da revisão da literatura.....	9
Tabela II. Caracterização dos entrevistados	14
Tabela III. Ligação entre Questões de Investigação, Tabela I e Guião de Entrevistas ..	16
Tabela IV. Quadro resumo da análise das entrevistas face à literatura	27

1. Introdução

As empresas familiares desempenham um papel fundamental na economia angolana, representando uma parte significativa do tecido empresarial e contribuindo para a criação de emprego, continuidade dos negócios e preservação de valores entre gerações. Segundo Porfírio et al. (2020), as empresas familiares representam cerca de 80% das organizações empresariais a nível mundial, assumindo um papel central no desenvolvimento económico e social. Estas organizações caracterizam-se pela coexistência entre o sistema familiar e o sistema empresarial, cuja interação pode gerar simultaneamente vantagens e desafios. A proximidade familiar pode reforçar a identidade organizacional, a confiança e a visão de longo prazo. Contudo, também pode gerar conflitos, subjetividade nas decisões e dificuldades de profissionalização, sobretudo em momentos de transição geracional (Barrett & Moores, 2020).

A sucessão constitui um dos processos mais críticos nas organizações familiares, pois não se limita a uma simples mudança formal de liderança nas empresas familiares, sendo frequentemente associada à continuidade, sustentabilidade e preservação do legado organizacional (Chang et al., 2020; Carney et al., 2019). A sucessão não se limita à transferência formal de funções de liderança, envolvendo igualmente a transmissão de valores, conhecimento, responsabilidade e visão estratégica entre gerações (Porfírio et al., 2020; Volta et al., 2021). Contudo, em muitos contextos empresariais, os processos sucessórios continuam a ocorrer de forma informal, influenciados por relações familiares, favoritismos ou critérios pouco transparentes, comprometendo a inovação, a competitividade e a continuidade organizacional.

Ao mesmo tempo, a igualdade de género tem vindo a assumir crescente relevância nas agendas académicas, empresariais e institucionais. Diversos estudos têm mostrado que a diversidade de género contribui positivamente para a produtividade, criatividade, inovação e sustentabilidade das organizações (Andrade, 2022; Ferrary & Déo, 2022). Apesar destes avanços, persistem barreiras estruturais e culturais, sobretudo em contextos organizacionais onde ainda predominam estruturas patriarcais e relações informais de influência (Khamzina et al., 2020; Chang & Milkman, 2020).

Nas empresas familiares, estas desigualdades tornam-se muitas vezes mais visíveis, uma vez que os processos sucessórios continuam frequentemente associados à primogenitura e à preferência por sucessores masculinos (Hamilton, Ruel, & Thomas, 2021; Nguyen et al., 2022). Apesar disso, a literatura mais recente demonstra que as

mulheres começam progressivamente a afirmar-se como líderes e sucessoras legítimas, contribuindo para modelos de gestão mais colaborativos, éticos e inovadores (Bang et al., 2023; Akhmedova et al., 2020).

No contexto angolano, esta problemática assume particular relevância devido ao peso das empresas familiares no tecido económico nacional e à persistência de desafios relacionados com desigualdade de género, informalidade organizacional e ausência de planeamento sucessório estruturado. Embora algumas organizações, sobretudo aquelas com influência internacional, procurem alinhar-se com políticas de inclusão e diversidade, continuam a verificar-se obstáculos culturais e estruturais que dificultam a ascensão das mulheres a posições de liderança (Haegele, 2024; Jones & Rivers, 2021). Em muitas organizações, os processos de sucessão continuam pouco transparentes e influenciados por relações pessoais, fatores familiares e práticas não meritocráticas, limitando a renovação organizacional e a sustentabilidade empresarial (Abiri-Franklin & Olugasa, 2022).

Tendo em conta este enquadramento, o presente estudo tem como principal objetivo analisar de que forma algumas organizações angolanas integram a diversidade de género e estruturam os seus processos sucessórios, particularmente no que respeita à liderança. Procura-se também compreender as perceções e práticas dos gestores relativamente à inclusão feminina, aos critérios de sucessão e às barreiras culturais e institucionais que condicionam o acesso das mulheres a cargos de decisão.

Neste sentido, formulou-se a seguinte questão de investigação:

De que forma as organizações angolanas estudadas integram a diversidade de género e estruturam os seus processos sucessórios em cargos de liderança?

Dada a escassez de estudos empíricos sobre esta temática no contexto angolano, bem como à reduzida existência de informação estruturada que permita análises mais amplas e aprofundadas, optou-se pela realização de um estudo de natureza exploratória. Para responder à questão de investigação, adotou-se uma abordagem qualitativa, recorrendo a entrevistas semiestruturadas realizadas a cinco gestores de diferentes sectores de atividade, incluindo empresas familiares e não familiares.

Esta metodologia permitiu compreender as experiências, perceções e práticas organizacionais dificilmente observáveis através de métodos quantitativos, possibilitando

uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas culturais, sociais e institucionais associadas à igualdade de género e aos processos sucessórios nas organizações angolanas.

A dissertação encontra-se organizada em seis capítulos principais. Após a presente introdução, o segundo capítulo apresenta a revisão da literatura sobre sucessão nas empresas familiares, igualdade de género nas organizações e a relação entre género e sucessão. O terceiro capítulo descreve as opções metodológicas e o estudo empírico realizado. O quarto capítulo apresenta a análise das entrevistas, seguindo a estrutura das questões de investigação. No quinto capítulo procede-se à discussão dos resultados à luz da literatura analisada. Por fim, o sexto capítulo apresenta as principais conclusões do estudo, as limitações identificadas e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

A sucessão nas empresas familiares é um momento decisivo para garantir a continuidade dos negócios entre gerações e tem sido amplamente estudada pela sua importância económica e social. A igualdade de género nas empresas, e em particular no contexto familiar, está agora no centro das atenções, à medida que mais mulheres ocupam cargos de liderança. Os estudos analisados mostram que, apesar da persistência de barreiras e estereótipos culturais, as filhas começam a ser reconhecidas como sucessoras legítimas e capazes, trazendo novas perspetivas e contribuindo para a inovação e sustentabilidade das empresas familiares.

Este capítulo, que revê a literatura sobre o tema, está organizado em quatro secções: Sucessão nas empresas familiares; Igualdade de Género nas empresas; Igualdade de Género e sucessão nas empresas familiares; e, finalmente, o Quadro resumo da revisão da literatura.

2.1 Sucessão nas empresas familiares

A sucessão nas empresas familiares é um tema central na investigação sobre gestão e empreendedorismo, uma vez que garante a continuidade do negócio entre gerações e influencia diretamente a sustentabilidade económica e social das organizações. As empresas familiares conjugam frequentemente dimensões emocionais e empresariais com a racionalidade da gestão, o que as torna únicas, mas também complexas. Como referem

Porfírio et al. (2020), cerca de 80% das empresas no mundo têm origem familiar e constituem um dos pilares mais relevantes da economia global.

A sucessão é frequentemente vista como um dos momentos mais importantes, não apenas porque assegura a transmissão de poder, mas também porque envolve a preservação de valores, da cultura e do legado da família. A forma como o processo é planeado e conduzido determina, em grande medida, a sobrevivência do negócio e a qualidade das relações familiares no futuro (Porfírio et al., 2020).

2.1.1 Empresas familiares

As empresas familiares distinguem-se pela interação entre dois sistemas o familiar e o empresarial que coexistem e se influenciam mutuamente (Barrett & Moores, 2020). Por um lado, o sistema familiar introduz valores, lealdade e visão de longo prazo; por outro, pode gerar conflitos de interesses, resistência à mudança e falta de objetividade nas decisões. Esta relação dual confere-lhes identidade própria e pode traduzir-se numa vantagem competitiva sustentável, resultante da coesão e da reputação da família fundadora (Porfírio et al., 2020).

Todavia, essa mesma proximidade pode tornar-se um obstáculo à profissionalização, especialmente quando as decisões são tomadas com base em laços afetivos e não em critérios de competência. As empresas familiares bem-sucedidas são, geralmente, aquelas que conseguem equilibrar o carácter emocional e o racional, valorizando a continuidade sem comprometer a eficiência (Barrett & Moores, 2020).

2.1.2 Distinção entre empresas familiares e não familiares

Chang (2022) sublinha que as empresas familiares e não familiares se distinguem em aspetos como propriedade, governação, decisões de gestão e objetivos estratégicos. Enquanto as empresas não familiares tendem a priorizar o lucro e a expansão, as empresas familiares procuram igualmente a preservação do legado e dos valores fundadores. Estas diferenças ajudam a compreender a tendência para práticas de gestão mais prudentes e orientadas para a estabilidade de longo prazo.

De acordo com Moreno-Menéndez e Casillas (2021), as empresas familiares geralmente crescem a um ritmo mais moderado, mas apresentam maior resiliência em períodos de crise. Esse desempenho é consequência de uma cultura que valoriza a

continuidade e o compromisso, ainda que em detrimento da rapidez na tomada de decisões. Chang (2020) acrescenta que, à medida que estas organizações se expandem, tendem a adotar estruturas mais profissionais e formais, aproximando-se do modelo de gestão das empresas não familiares, sem perder a sua identidade distintiva.

2.1.3 Importância da sucessão

A sucessão é um dos elementos mais críticos da vida de uma empresa familiar. Trata-se de um processo planeado de transferência de liderança que implica a escolha de um sucessor e a transmissão de responsabilidades, conhecimento e valores. Chang et al. (2020) referem que esta transição envolve dois sistemas, o empresarial e o familiar, requerendo harmonia entre ambos para garantir estabilidade.

Segundo Carney et al. (2019), a complexidade da sucessão deriva do facto de envolver não só aspetos técnicos e económicos, mas também dimensões simbólicas e emocionais associadas à identidade familiar. Porfírio et al. (2020) e Volta et al. (2021) reforçam que a sucessão vai muito além da mera continuidade patrimonial: é, acima de tudo, a preservação de um projeto coletivo, no qual se entrelaçam expectativas, valores e relações de poder.

2.1.4 A sucessão planeada

O planeamento sucessório é uma prática fundamental para garantir transições harmoniosas e minimizar conflitos. Volta (2021) explica que um plano de sucessão eficaz deve basear-se no compromisso entre gerações e na definição clara dos papéis de cada interveniente. A ausência de planeamento conduz, frequentemente, à instabilidade e à perda de eficiência.

Porfírio et al. (2020) salientam que o perfil do sucessor, a idade do fundador e a estrutura de governação são fatores determinantes na eficácia do processo. Processos bem planeados tendem a ser mais tranquilos e bem-sucedidos, enquanto a improvisação pode colocar em risco a continuidade do negócio. A sucessão planeada permite, ainda, criar oportunidades de aprendizagem para a nova geração e fortalecer a confiança entre família e empresa.

2.1.5 A sucessão traz inovação

Além de garantir continuidade, a sucessão pode também representar renovação estratégica. Carney et al. (2019) referem que as novas gerações, ao assumirem a liderança, introduzem frequentemente novas ideias, tecnologias e modelos de negócio. Baltazar et al. (2023) e Scholes et al. (2021) acrescentam que o envolvimento precoce dos sucessores no negócio aumenta a probabilidade de implementação de estratégias de inovação.

Contudo, o conservadorismo e a aversão ao risco, comuns nas famílias empresárias, podem limitar esse potencial inovador. Yang et al. (2022) mostram que, quando a inovação é estimulada, a sucessão torna-se um motor de desenvolvimento sustentável e reforça a vantagem competitiva da empresa no mercado.

2.2 Igualdade de Género nas empresas

Atualmente, a igualdade de género é vista como um fator determinante para a competitividade e a sustentabilidade das organizações. Khamzina et al. (2020) apontam que a discriminação de género limita o crescimento económico e perpetua a desigualdade na distribuição de poder. Por outro lado, Escamilla-Solano et al. (2022) demonstram que a maior participação das mulheres na gestão e no empreendedorismo contribui para o dinamismo e a inovação empresarial.

As políticas de Responsabilidade Social e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, em particular o ODS 5, reforçam a necessidade de assegurar a igualdade de oportunidades para homens e mulheres (Abou-Shouk et al., 2021). Gutiérrez-Fernández e Fernández-Torres (2020) e Belaounia et al. (2020) defendem que a promoção da igualdade melhora a reputação corporativa e amplia o acesso a talento diversificado, potenciando o desempenho e a coesão interna.

2.2.1 Importância da igualdade de Género nas empresas

Bang et al. (2023) referem que, historicamente, as empresas familiares favoreceram herdeiros masculinos, mas esta tendência tem-se alterado. Andrade (2022) mostra que a diversidade de género se traduz em maior produtividade, criatividade, inovação e fidelização dos colaboradores, tornando-se uma vantagem competitiva clara.

Ferrary e Déo (2022) acrescentam que as diferenças de comportamento e de perceção entre homens e mulheres podem gerar uma tomada de decisão mais equilibrada

e ética. Coron (2020) nota, contudo, que a concretização de políticas de igualdade depende da vontade dos gestores e do envolvimento organizacional. O estudo de Andrade (2022), realizado com empresas europeias, confirmou que a presença de pelo menos 20% de mulheres em cargos de liderança aumenta significativamente a capacidade de inovação das organizações.

2.2.2 Desafios e obstáculos para a igualdade de Género nas empresas

Apesar dos progressos registados, continuam a existir obstáculos que limitam a plena igualdade de género. Baltazar et al. (2023) salientam que, para muitas empresas, a igualdade ainda é encarada como uma obrigação legal e não como um objetivo estratégico. Chang e Milkman (2020) destacam o papel dos estereótipos sociais na perpetuação de desigualdades, ao associarem as mulheres a funções de apoio e não de liderança.

Estes estereótipos influenciam os processos de recrutamento, avaliação e promoção, favorecendo candidatos masculinos e desvalorizando competências femininas. Como resultado, as mulheres continuam sub-representadas nos cargos de topo e enfrentam obstáculos adicionais para alcançar reconhecimento profissional e estabilidade nas funções de chefia (Chang & Milkman, 2020).

2.2.3 Estratégias para promover a igualdade de Género nas empresas

Para que exista uma promoção efetiva da igualdade de género são necessárias políticas internas consistentes e mudanças culturais profundas. Andrade (2022) defende a adoção de práticas como anúncios de emprego neutros em termos de género, processos de remuneração transparentes e critérios objetivos de promoção.

Nagano e Hosoda (2022) reforçam que o controlo cultural dentro das empresas é essencial, pois é nele que se definem as normas e comportamentos que sustentam a equidade. A igualdade de género requer, assim, não apenas medidas formais, mas também uma transformação das mentalidades que valorize o mérito acima do género, criando contextos organizacionais mais inclusivos e éticos.

2.3 Igualdade de Género e sucessão nas empresas familiares

A sucessão nas empresas familiares está intrinsecamente ligada à questão do género. Historicamente, os homens foram considerados os sucessores “naturais”, mas as mudanças sociais têm levado a uma maior inclusão das mulheres nos processos de liderança (Bang et al., 2023). Abiri-Franklin e Olugasa (2022) defendem que o planeamento sucessório deve garantir a diversidade de género e a participação feminina nos órgãos de administração, como forma de reforçar a legitimidade e a sustentabilidade das empresas.

Sentuti et al. (2023) constataram que, embora a presença feminina tenha aumentado na governação familiar, a cultura patriarcal continua a influenciar a escolha dos sucessores. As empresas lideradas por mulheres apresentam, porém, melhores indicadores de inovação e desempenho não financeiro, refletindo uma liderança mais colaborativa e ética (Nguyen et al., 2022).

2.3.1 As filhas como potenciais sucessoras

Urban e Nonkwelo (2022) observaram que as questões de género afetam a transferência de conhecimento e o desempenho da sucessão, frequentemente favorecendo sucessores masculinos. Hamilton, Ruel e Thomas (2021) acrescenta que a norma da primogenitura ainda privilegia os filhos mais velhos, reduzindo as oportunidades de formação e experiência das filhas.

Apesar desses constrangimentos, as filhas têm vindo a afirmar-se como líderes competentes e motivadas, sobretudo quando demonstram envolvimento ativo no negócio e compromisso com os valores familiares. Akhmedova et al. (2020) demonstram que filhas proativas e altruístas equilibram interesses pessoais e empresariais, contribuindo para a sustentabilidade do negócio e para o reforço da coesão familiar.

2.3.2 Autoposicionamento das filhas

O conceito de autoposicionamento descreve a forma como as filhas se percebem e são percecionadas dentro da estrutura familiar e organizacional (Mussolino et al., 2019). O posicionamento depende de fatores como a relação com o pai, o estilo de liderança anterior e o contexto cultural.

Floris e Dettori (2021) identificaram quatro perfis de sucessoras: a “escolha óbvia”, a “favorita do pai”, a “*backgrounder*” e a “problemática”, caracterizando-os do seguinte modo:

1. **a escolha óbvia**, que se refere à filha que tem a percepção de que faz parte de um sistema e ser, assim, um meio para replicar as normas e as regras da família,
2. **a filha favorita do pai**. Aquela que sente a pressão para replicar o estilo e tomada de decisão do pai, sentido uma sensação de não aceitação,
3. **a *backgrounder***, aquela que conhece as suas aptidões e habilidades e rompe o estilo de liderança do pai,
4. **a filha problemática**, que está consciente das suas competências e que possui elevada escolaridade e experiência profissional, e que desafia as normas de género.

Estas categorias refletem diferentes estratégias de adaptação e afirmação no processo de sucessão. As filhas que recebem apoio dos membros da família: pai, irmãos ou marido tendem a demonstrar maior autoeficácia e capacidade de equilibrar a vida profissional e familiar. Sem esse apoio, enfrentam maiores dificuldades para consolidar o seu papel de liderança e garantir a continuidade da empresa (Floris & Dettori, 2021).

2.4 Quadro resumo da revisão de literatura

O resumo do capítulo, sintetizando as principais ideias, é apresentado na Tabela I.

Tabela I. Quadro resumo da revisão da literatura

Ideias	Autor(es)	Secção
I.1. A discriminação de género perpetua desigualdades de poder e limita o crescimento económico.	Khamzina et al. (2020)	2.2
I.2. A diversidade de género aumenta produtividade, criatividade e inovação nas organizações.	Andrade (2022)	2.2.1
I.3. Diferenças de perspetiva entre homens e mulheres favorecem decisões mais equilibradas.	Ferrary & Déo (2022)	2.2.1
I.4. Muitas empresas tratam a igualdade de género como obrigação legal e não como estratégia	Baltazar et al. (2023)	2.2.2
I.5. Estereótipos associam mulheres a funções de apoio e limitam o acesso à liderança.	Chang & Milkman (2020)	2.2.2
I.6. A promoção da igualdade exige políticas organizacionais e mudança cultural.	Andrade (2022); Nagano & Hosoda (2022)	2.2.3

Ideias	Autor(es)	Secção
I.7. Os processos sucessórios implicam a transferência de liderança, conhecimento e responsabilidades.	Chang et al. (2020)	2.1.3
I.8. A sucessão vai além da continuidade patrimonial nas empresas familiares.	Porfírio et al. (2020); Volta et al. (2021)	2.1.3
I.9. O planeamento sucessório é essencial para garantir transições organizacionais estáveis.	Volta (2021); Porfírio et al. (2020)	2.1.4
I.10. A sucessão pode promover renovação estratégica e inovação organizacional.	Carney et al. (2019); Scholes et al. (2021); Yang et al. (2022)	2.1.5
I.11. A cultura patriarcal tende a favorecer sucessores masculinos nas empresas familiares.	Bang et al. (2023); Sentuti et al. (2023)	2.3
I.12. O planeamento sucessório deve promover diversidade e participação feminina na liderança.	Abiri-Franklin & Olugasa (2022)	2.3
I.13. Empresas lideradas por mulheres apresentam melhores indicadores de inovação e desempenho não financeiro.	Nguyen et al. (2022)	2.3
I.14. Questões de género influenciam os processos sucessórios nas empresas familiares.	Urban & Nonkwelo (2022)	2.3.1
I.15. A primogenitura continua a privilegiar sucessores masculinos.	Hamilton, Ruel, & Thomas (2021)	2.3.1
I.16. As filhas começam a afirmar-se como sucessoras legítimas nas empresas familiares.	Akhmedova et al. (2020)	2.3.1
I.17. O autopoicionamento das filhas depende da relação com o líder anterior e do contexto familiar.	Mussolino et al. (2019)	2.3.2
I.18. Diferentes perfis de sucessoras influenciam os processos de liderança nas empresas familiares.	Floris & Dettori (2021)	2.3.2

Fonte: Elaboração própria.

De forma geral, os estudos analisados mostram de forma integrada as principais contribuições da literatura sobre igualdade de género e sucessão nas empresas familiares. Os estudos indicam que, apesar do crescente reconhecimento da importância da diversidade de género para a produtividade, inovação e sustentabilidade organizacional (Andrade, 2022; Ferrary & Déo, 2022), continuam a existir barreiras culturais e organizacionais que limitam o acesso das mulheres a posições de liderança (Khamzina et al., 2020; Chang & Milkman, 2020). Em muitos contextos empresariais, a igualdade de género continua a ser encarada sobretudo como uma obrigação legal e não como um verdadeiro objetivo estratégico (Baltazar et al., 2023). No caso específico das empresas familiares, a literatura evidencia que os processos sucessórios permanecem frequentemente influenciados por normas tradicionais, como a primogenitura e a preferência por sucessores masculinos (Hamilton, Ruel, & Thomas, 2021; Nguyen et al., 2022). Ainda assim, a literatura recente aponta que as filhas começam progressivamente a afirmar-se como sucessoras legítimas, contribuindo para a renovação e sustentabilidade das organizações familiares (Urban & Nonkwelo, 2022; Akhmedova et al., 2020).

3. Estudo empírico

O presente capítulo tem como objetivo explicar as opções metodológicas para esta investigação.

3.1 Uma abordagem qualitativa

A abordagem qualitativa é hoje amplamente utilizada como uma metodologia essencial nas ciências sociais e humanas, sendo especialmente útil para compreender fenómenos complexos, pouco estudados ou com uma forte carga contextual e interpretativa. Segundo Creswell e Poth (2018), a investigação qualitativa busca compreender os significados que os indivíduos atribuem a uma dada realidade social, valorizando a experiência vivida, a subjetividade e a interação entre investigador e participante. Esta metodologia torna-se particularmente importante quando o objetivo é compreender camadas profundas da realidade, como crenças, valores, práticas culturais ou processos organizacionais, que não podem ser quantificadas de forma objetiva e padronizada.

Segundo Flick (2018), a flexibilidade característica da investigação qualitativa permite ao investigador acompanhar a dinâmica dos discursos, adaptar estratégias de recolha de dados à realidade empírica e desenvolver teorias do campo. Esta flexibilidade torna-se importante em estudos com objetivos exploratórios, onde não há hipóteses rígidas a serem testadas, mas sim questões orientadoras que são esclarecidas ao longo do processo de pesquisa. Além disso, Yin (2015) destaca que a análise qualitativa, especialmente quando baseada em entrevistas, permite compreender os fenómenos de forma mais aprofundada, o que contribui para a construção de conhecimentos mais próximos da realidade social estudada.

Na investigação qualitativa, critérios como credibilidade, coerência e transparência metodológica assumem particular importância, conforme proposto por Lincoln e Guba (1985), critérios que substituem os parâmetros tradicionais de validade e confiabilidade das metodologias quantitativas. Para garantir o rigor, é essencial assegurar a transparência dos procedimentos, a coerência metodológica e o envolvimento crítico ao longo de todas as fases do estudo (Nowell et al., 2017). A utilização de técnicas como a triangulação, a

descrição densa de contextos e a validação pelos participantes são boas práticas para reforçar o rigor e a confiança dos resultados obtidos na investigação qualitativa.

3.2 Descrição geral do estudo

O principal objetivo deste estudo é analisar como algumas organizações angolanas integram a diversidade de género e estruturam os seus processos sucessórios, particularmente no que respeita à liderança. Pretende-se, ainda, compreender as perceções e práticas dos gestores relativamente à inclusão feminina, aos critérios de sucessão e às barreiras culturais e institucionais que condicionam a ascensão das mulheres a cargos de decisão. Através de entrevistas semiestruturadas com cinco gerentes (designados como Gestor 1 a Gestor 5), procurou-se identificar os principais desafios, critérios e práticas relacionados com a sucessão, bem como as barreiras culturais e estruturais à igualdade de género no ambiente organizacional. A metodologia qualitativa permitiu compreender melhor as experiências, perceções e práticas organizacionais em profundidade, revelando a complexidade social e institucional desses fenómenos.

3.3 Tipologia das entrevistas

No presente estudo, adotou-se a entrevista semiestruturada, tipo de entrevista amplamente utilizado em estudos qualitativos, por permitir equilíbrio entre orientação e flexibilidade. Este tipo de entrevista organiza-se em torno de um guião com perguntas abertas (e eventualmente fechadas) definidas antecipadamente, mas permite ao entrevistador explorar novas pistas que surgem nas respostas dos participantes, adaptando as perguntas conforme o desenvolvimento da entrevista (DiCiccoBloom & Crabtree, 2006; Minayo, 2015). A estrutura orientadora confere sistematização ao processo, enquanto a abertura a intervenções espontâneas garante uma recolha de dados rica e contextualizada, adequada a estudos exploratórios em contextos organizacionais como o presente.

Além disso, o suporte de um guião enviado antecipadamente aos entrevistados reforça a transparência e o planeamento do processo, respeitando o carácter conversacional típico das entrevistas semiestruturadas. Como aponta Figueiredo Rodrigues (2009), essa abordagem permite uma interação mais natural e fluida, permitindo ao entrevistador seguir o roteiro sem a rigidez de uma entrevista estruturada,

e acolhendo respostas detalhadas e significativas (Boni & Quaresma, 2005). A combinação de roteiro prévio e flexibilidade é especialmente adequada para estudos com gestores, onde o objetivo é capturar percepções profundas e experiências vividas, respeitando os tempos e a disponibilidade dos participantes.

3.4 Guião das entrevistas

O guião de entrevista aplicado nesta investigação foi elaborado com uma estrutura temática e sequencial, de forma a garantir a recolha de dados relevantes condizentes com os objetivos do estudo. A sua organização é composta por três grandes blocos:

- O primeiro inclui questões gerais, destinadas a recolher dados sociodemográficos e de antecedentes profissionais dos participantes, tais como nome, idade, nível de escolaridade e tempo de serviço na organização.
- O segundo bloco, identificado através da sigla AT (Assuntos Temáticos relacionados com a diversidade de género), centra-se na temática da igualdade de género nas organizações, explorando dimensões como a percepção dos inquiridos sobre a promoção da igualdade nas empresas angolanas, os constrangimentos, barreiras e estereótipos associados ao género, bem como os benefícios organizacionais decorrentes da inclusão feminina.
- O terceiro bloco, identificado através da sigla BT (Bloco Temático relacionado com os processos de sucessão nas empresas), foca-se na sucessão organizacional, com especial atenção às empresas familiares, abordando temas como o planeamento sucessório, os impactos da sucessão na inovação e sustentabilidade organizacional e a inclusão das mulheres nos órgãos de gestão.

Importa referir que o guião de entrevista utilizado neste estudo foi elaborado especificamente para esta investigação. Atendendo à escassez de estudos empíricos de referência sobre a relação entre igualdade de género e processos de sucessão no contexto das organizações angolanas, não foi possível recorrer diretamente a instrumentos previamente validados na literatura. Assim, as perguntas foram construídas a partir da revisão da literatura apresentada no capítulo anterior, procurando refletir os principais

conceitos e dimensões identificados pelos autores analisados, nomeadamente no que se refere à sucessão nas empresas familiares, à igualdade de género nas organizações e ao acesso das mulheres a posições de liderança.

3.5. Perfil dos entrevistados

O estudo empírico baseou-se na realização de entrevistas semiestruturadas a cinco gestores angolanos provenientes de diferentes sectores de atividade. Os participantes ocupam funções de liderança nas respetivas organizações e foram identificados de forma codificada (Gestor 1 a Gestor 5), de modo a garantir o anonimato e a confidencialidade das informações recolhidas.

A Tabela II apresenta uma síntese das principais características profissionais dos participantes entrevistados.

Tabela II. Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Cargo/Função	Sector de atividade	Experiência profissional
Gestor 1	Diretor Financeiro	Sector petrolífero	Mais de 20 anos
Gestor 2	Gestor de consultora de gestão e contabilidade; presidente de clube de futebol	Consultoria / gestão	Mais de 20 anos
Gestor 3	Diretor Comercial	Sector bancário	Mais de 18 anos
Gestor 4	Proprietário e gestor de microempresa familiar; docente	Sector empresarial / educação	Mais de 10 anos
Gestor 5	Membro do conselho de administração no sector bancário e gerente de sociedade de valores mobiliários	Sector financeiro	Mais de 20 anos

Fonte: Elaboração própria

Nota: Os participantes foram identificados de forma codificada (Gestor 1 a Gestor 5), garantindo o anonimato e a confidencialidade das informações recolhidas.

Os participantes deste estudo são cinco gestores angolanos com experiência em funções de liderança em diferentes sectores de atividade. Destes, quatro são do sexo masculino (Gestores 1, 2, 3 e 4) e uma é do sexo feminino (Gestora 5). Os entrevistados desenvolvem ou desenvolveram funções nos sectores petrolífero, financeiro, bancário, consultoria, educação e gestão empresarial, desempenhando cargos como diretor financeiro, diretor comercial, gestor, proprietário de empresa familiar, docente, membro do conselho de administração e gerente.

Todos os participantes possuem uma experiência profissional significativa, superior a dez anos, sendo que quatro contam com mais de vinte anos de experiência nas respetivas áreas de atividade. Esta diversidade de percursos profissionais permitiu reunir diferentes perspetivas sobre a diversidade de género e os processos de sucessão nas organizações angolanas, contribuindo para uma análise mais completa da realidade estudada.

4. Análise das entrevistas

A análise qualitativa baseou-se em entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco gestores angolanos, de diferentes sectores, com o objetivo de compreender as suas perceções sobre os processos de sucessão organizacional e a promoção da igualdade de género nas empresas angolanas. Esta abordagem metodológica permitiu a recolha de dados ricos, contextuais e subjetivos, adequados ao carácter exploratório da investigação. Os depoimentos foram tratados de forma confidencial e os entrevistados foram identificados de forma codificada, como Gestor 1 a Gestor 5, garantindo o anonimato e a imparcialidade analítica.

Importa salientar que o guião de entrevistas foi desenvolvido com base nos principais temas identificados na revisão da literatura, sistematizados na Tabela I, nomeadamente a promoção da diversidade de género, as barreiras à integração de mulheres em cargos de liderança, os processos de sucessão organizacional e as práticas de promoção da igualdade.

Neste sentido, as questões de investigação foram estruturadas de forma a refletir essas dimensões teóricas, sendo operacionalizadas através dos blocos temáticos do guião de entrevistas (Anexo 1), designadamente os grupos AT, associados à diversidade de género, e BT, relacionados com os processos de sucessão nas empresas.

4.1. Ligação entre Questões de Investigação, Revisão da Literatura e Guião de Entrevistas.

A Tabela III apresenta a ligação entre as questões de investigação, os principais temas identificados na revisão da literatura (Tabela I) e os blocos temáticos do guião da entrevista (Anexo 1). Esta correspondência permite destacar a coerência entre o enquadramento teórico, a construção do instrumento de recolha de dados e a análise empírica desenvolvida no presente estudo.

Tabela III. Ligação entre Questões de Investigação, Revisão da Literatura e Guião de Entrevistas

Questão de investigação	Tema	Dimensões Teóricas (Tabela I)	Guião de Entrevistas (Anexo 1)
Q1. Como é que a sua organização promove a diversidade de género?	Igualdade de Género	Políticas de diversidade; Oportunidades de progressão; Medidas organizacionais (I.1, I.2, I.3, I.4, I.6)	AT1–Perceção da diversidade de género; AT2–Oportunidades de progressão; AT7–Medidas para igualdade
Q2. Que desafios ou barreiras enfrentou ao integrar mulheres em cargos de liderança?	Igualdade de Género	Barreiras organizacionais; Estereótipos de género; Cultura patriarcal (I.1, I.5, I.11, I.14, I.15)	AT1–Constrangimentos; AT4–Barreiras e estereótipos; AT5–Impacto cultural
Q3. Que critérios considera essenciais na sucessão das organizações?	Sucessão Organizacional	Meritocracia; Planeamento sucessório; Competência; Continuidade organizacional (I.7, I.8, I.9, I.12)	BT1 – Inclusão nos conselhos de administração BT2–Sucessão nas empresas familiares BT3–Impacto da Sucessão
Q4. Que barreiras culturais e estruturais existem à igualdade de género?	Igualdade de Género	Cultura organizacional; Estrutura de poder; Redes informais; Falta de meritocracia (I.1, I.5, I.6, I.11, I.14, I.15)	AT4–Barreiras e estereótipos; AT5–Inclusão e impacto cultural
Q5. Pode indicar exemplos de boas práticas na promoção da igualdade de género?	Igualdade de Género	Políticas inclusivas; Boas práticas organizacionais; Liderança inclusiva; Sustentabilidade (I.2, I.3, I.6, I.12, I.13, I.16)	AT3–Benefícios da Igualdade de género AT6– Igualdade de género e competitividade; AT7–Medidas para igualdade; BT1 – Inclusão nos conselhos de administração

Fonte: Elaboração própria.

A apresentação dos resultados segue, assim, a estrutura das cinco grandes questões formuladas, permitindo identificar padrões, divergências e contributos relevantes para a compreensão do fenómeno em estudo, assegurando simultaneamente a coerência entre o enquadramento teórico, a recolha de dados e a análise empírica.

4.2. A promoção da igualdade de Género

A primeira pergunta inquiria acerca da igualdade de género. Nesta secção discutem-se as respostas obtidas.

Questão 1. Como é que a sua organização promove a diversidade de género?

Esta questão procura compreender como as organizações promovem, na prática, a diversidade de género, seja através de políticas formais, medidas de progressão, critérios de recrutamento e promoção, ou pela influência de fatores externos, como requisitos legais ou diretrizes internacionais. No guião da entrevista, esta questão está principalmente ligada aos blocos **AT1–Perceção da Diversidade de Género** e **AT2–Oportunidades de Progressão**, bem como à dimensão relacionada com medidas organizacionais para promover a igualdade presentes no anexo.

As entrevistas revelam que a promoção da diversidade de género nas organizações angolanas continua a ocorrer de forma desigual. Os entrevistados reconhecem a existência de avanços, mas sublinham que esses avanços são mais visíveis em certos setores e contextos organizacionais do que no tecido empresarial angolano em geral. Em particular, refere-se que os setores financeiro e petrolífero, bem como organizações com ligações a sedes internacionais, tendem a ser mais sensíveis à questão, devido à influência das políticas globais e aos compromissos com padrões internacionais de inclusão. Esta ideia surge claramente nas posições de Gestor 1 e Gestor 3, que ligam o progresso alcançado à influência de empresas internacionais e à incorporação de diretrizes de igualdade mais rigorosas.

O Gestor 1 compreende que existem sinais positivos, especialmente em setores fortemente expostos ao mercado internacional, onde a diversidade de género já faz parte do discurso e, em alguns casos, das práticas empresariais. No entanto, chama a atenção para a diferença entre consciencialização e implementação eficaz, argumentando que muitas organizações demonstram consciência do problema, mas nem sempre traduzem essa consciência em políticas formais e consistentes. O entrevistado reconhece alguns avanços, mas demonstra reservas quanto ao impacto real dessas mudanças.

O Gestor 3 tem uma perspetiva semelhante. Reconhece que a diversidade de género está a ganhar maior visibilidade em setores como a banca e a indústria transformadora, mas considera que ainda existe uma lacuna significativa entre o reconhecimento discursivo da importância da igualdade e a sua implementação em práticas institucionais estáveis. Na sua perspetiva, o tema tem vindo a crescer, mas precisa de uma maior formalização para que a inclusão feminina deixe de depender apenas da boa vontade dos líderes.

O Gestor 2 introduz uma distinção importante entre os setores público e privado. Segundo o entrevistado, no setor público a promoção da diversidade de género surge frequentemente através de quotas ou imposições legais, enquanto no setor privado, a preocupação dominante continua a ser a competência e o retorno organizacional. Esta observação revela que, em certos contextos, a diversidade pode ser entendida mais como uma obrigação normativa do que como um valor estratégico intrínseco. Mesmo assim, o entrevistado admite a importância das políticas inclusivas, desde que não se desviem do princípio de valorizar as competências.

O Gestor 4 reforça esta ambivalência. Considera que a diversidade de género é frequentemente apresentada como um requisito de responsabilidade social e legal, mas nem sempre acompanhada de uma implementação eficaz. Sublinha também que a mera existência de quotas ou intenções formais não é suficiente, sendo necessário garantir qualificação, formação e mecanismos transparentes de progressão. O discurso do entrevistado introduz uma dimensão particularmente relevante: a promoção da diversidade não deve ser apenas simbólica, mas basear-se em condições reais para a participação qualificada das mulheres.

A Gestora 5 apresenta uma perspetiva particularmente relevante porque desloca parcialmente a discussão do plano institucional para o nível de posicionamento e competência individual. A entrevistada reconhece a importância da presença feminina em cargos de liderança e refere-se à sua própria experiência em contextos onde havia uma forte representação de mulheres em cargos de topo. No entanto, insiste que a promoção da diversidade não deve ser entendida apenas como uma questão de género, mas como resultado da capacidade, atitude, competência e posicionamento profissional das pessoas. Embora reconheça a importância da igualdade de género, a entrevistada valoriza sobretudo a competência, o mérito e o percurso profissional

Apesar das diferenças entre os entrevistados, surgem três ideias comuns ao longo dos discursos. Em primeiro lugar, há um reconhecimento comum de que a diversidade de género tem vindo a ganhar terreno nas organizações angolanas, ainda que de forma desigual. Em segundo lugar, os avanços observados parecem depender fortemente do tipo de organização, sendo mais expressivo em empresas com influência internacional ou maior exposição a padrões externos. Em terceiro lugar, permanece uma tensão entre duas lógicas: por um lado, a defesa de políticas formais e mecanismos para promover a igualdade; por outro lado, a valorização da competência como principal critério para a

progressão, mesmo quando se pretende aumentar a presença das mulheres em posições de decisão.

As respostas dos entrevistados sugerem que a promoção da diversidade de género nas organizações angolanas é vista como um processo em evolução, mas ainda incompleto. Os inquiridos sugerem que a igualdade de género tende a afirmar-se de forma mais consistente quando há pressão institucional, orientação internacional, políticas claras ou liderança comprometida com práticas inclusivas. No entanto, a análise também mostra que, em muitos casos, a promoção da diversidade continua a depender de fatores contextuais e não de uma cultura organizacional totalmente consolidada.

Análise da questão 2

Questão 2. Que desafios ou barreiras enfrentou ao integrar mulheres em cargos de liderança?

Esta questão visa identificar os principais obstáculos à integração das mulheres em cargos de liderança nas organizações angolanas, permitindo-nos compreender como fatores culturais, estruturais e organizacionais condicionam a igualdade de oportunidades. No guião da entrevista, esta questão está diretamente associada aos blocos **AT1 – restrições à diversidade de género**, **AT4 – barreiras e estereótipos** e **AT5 – impacto cultural**, evidenciando a sua ligação às dimensões teóricas identificadas na revisão bibliográfica.

As respostas dos entrevistados mostram um entendimento relativamente comum quanto às dificuldades enfrentadas pelas mulheres, e é possível identificar um conjunto de fatores recorrentes que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de liderança no contexto angolano.

O Gestor 1 destaca **estereótipos culturais** como um dos principais obstáculos, salientando que existe uma perceção implícita, raramente explicitamente assumida, de que as mulheres não são adequadas para cargos de liderança. Além disso, aponta a ausência de sistemas meritocráticos em muitas organizações como um fator agravante, bem como a existência de **redes de relacionamentos informais predominantemente masculinas**, que limitam o acesso das mulheres a oportunidades de progresso.

De forma semelhante, **o Gestor 3** identifica **o sexismo estrutural** como uma barreira central, associada a uma cultura patriarcal que tende a privilegiar os homens em

posições de poder. Também sublinha a importância dos **negócios familiares**, onde os processos de sucessão frequentemente favorecem elementos masculinos, independentemente das competências. Acrescenta ainda que a falta de meritocracia e a competitividade reduzida do mercado contribuem para perpetuar estas desigualdades.

O Gestor 2 reforça esta análise ao referir-se à existência de **machismo estrutural e práticas culturais enraizadas**, que influenciam negativamente a progressão das mulheres. No entanto, introduz elementos adicionais, como **o assédio e a mistura de relações profissionais e pessoais**, que podem distorcer os processos de promoção. Também destaca fenómenos como **o clientelismo e o favoritismo**, especialmente em contextos onde os critérios objetivos não são totalmente aplicados, afetando a credibilidade dos processos de liderança.

O Gestor 4 acrescenta uma perspetiva complementar, sublinhando que muitas das dificuldades enfrentadas pelas mulheres não resultam da falta de competências, mas sim da **escassez de oportunidades reais**. Também destaca que o género continua a influenciar implicitamente as decisões de promoção, levando a um maior escrutínio da capacidade das mulheres. Além disso, menciona fatores como a procura por cargos de liderança e a falta de apoio institucional, que podem contribuir para a menor presença feminina em cargos de topo.

A Gestora 5 apresenta uma abordagem distinta, focada no papel do **posicionamento individual e da atitude profissional**. Embora não negue a existência de barreiras, relativiza o seu impacto argumentando que o progresso depende, em grande medida, da capacidade das próprias pessoas para demonstrar competência e assertividade no contexto organizacional. Apesar disso, acaba por reconhecer a existência de práticas como **o clientelismo, o favoritismo e os interesses ocultos**, que podem condicionar decisões de promoção e limitar a valorização do mérito.

Observando os discursos no seu conjunto, é possível agrupar as barreiras referidas em quatro grandes dimensões. Em primeiro lugar, **barreiras culturais**, associadas a estereótipos de género e a uma visão tradicional do papel das mulheres na sociedade. Em segundo lugar, **barreiras estruturais**, como a ausência de meritocracia, a influência das redes informais e a centralização do poder em certos grupos. Em terceiro lugar, **as barreiras organizacionais**, relacionadas com práticas de gestão pouco transparentes, favoritismo e ausência de políticas formais de inclusão. Por fim, também surgem

barreiras individuais e contextuais, como a autoexclusão ou a dificuldade de conciliar exigências profissionais com expectativas sociais.

No conjunto, os depoimentos indicam que a integração das mulheres em cargos de liderança nas organizações angolanas continua a ser condicionada por um conjunto de fatores interligados, onde a cultura organizacional, as práticas informais de poder e a fragilidade dos sistemas baseados no mérito se destacam. Embora existam sinais de evolução, as barreiras identificadas demonstram que a igualdade de género em cargos de liderança ainda enfrenta desafios estruturais significativos, exigindo mudanças não só em termos de políticas, mas também nas mentalidades e práticas organizacionais.

Análise da questão 3

Questão 3. Que critérios considera essenciais na sucessão das organizações?

Esta questão pretende compreender quais os critérios considerados decisivos na escolha dos futuros líderes, permitindo-nos analisar se os processos de sucessão nas organizações angolanas se baseiam em princípios estruturados, como meritocracia, planeamento estratégico e preparação de talentos, ou se são influenciados por fatores informais. No guião da entrevista, esta pergunta está diretamente associada ao bloco **BT4 – Sucessão em empresas familiares**, incluindo dimensões como planeamento de sucessão, critérios de seleção e continuidade organizacional.

De forma geral, os entrevistados concordam quanto à importância da **competência como critério central** nos processos de sucessão, embora também revelem fragilidades na sua aplicação prática no contexto angolano.

O **Gestor 1** defende que a sucessão deve ser orientada pela **capacidade dos indivíduos de responder às exigências do mercado**, destacando a importância da competência, desempenho e sustentabilidade organizacional. Ele critica, no entanto, a existência de planos de carreira que não refletem a realidade das organizações, sublinhando que, em muitos casos, os processos de sucessão não estão devidamente alinhados com critérios objetivos. Acrescenta ainda que organizações com influência internacional tendem a apresentar práticas mais estruturadas e alinhadas com princípios meritocráticos.

A perspetiva do **Gestor 3** aproxima-se ao afirmar que a sucessão deve basear-se exclusivamente na **competência e na capacidade de gerar valor para a organização**,

independentemente de fatores como género ou relações pessoais. Além disso, destaca a importância de ter um **plano de sucessão estruturado**, especialmente em empresas familiares, como forma de garantir continuidade, inovação e sustentabilidade.

O Gestor 2 apresenta uma abordagem mais operacional, identificando três critérios-chave: **competência, preparação e monitorização**. Defende que os futuros líderes devem estar preparados progressivamente, integrando-se nos processos de gestão antes de assumirem cargos de topo. Sublinha também a necessidade de evitar práticas como **o favoritismo e o clientelismo**, que prejudicam a qualidade da liderança e a eficácia organizacional.

O Gestor 4 destaca a importância da **diversidade de experiências e perspetivas** nos **processos** de sucessão, argumentando que as organizações devem investir em perfis que tragam inovação e adaptabilidade. Também destaca o papel da **formação contínua** e a necessidade de ajustar os planos de sucessão às mudanças do mercado, reforçando a ideia de que a sucessão deve ser um processo dinâmico e não estático.

A Gestora 5 apresenta uma perspetiva particularmente enriquecedora, enfatizando a necessidade de um **processo contínuo de preparação interna dos sucessores**. Defende que os líderes devem identificar e desenvolver talento dentro da organização, garantindo que há pessoas preparadas para assumir funções quando necessário. Sublinha também que a sucessão não deve ser entendida como um processo automático ou hereditário, especialmente em empresas familiares, mas sim como um processo baseado na competência, alinhamento com os valores da organização e capacidade de continuar o projeto empresarial. Acrescenta também a importância de reconhecer a **natureza transitória das funções de liderança**, argumentando que os líderes devem preparar ativamente os seus sucessores.

No conjunto das entrevistas, quatro critérios surgem repetidamente como essenciais nos processos de sucessão. Em primeiro lugar, **competência e mérito**, amplamente reconhecidos como fatores determinantes. Em segundo lugar, a **preparação e desenvolvimento de talentos**, através da formação e integração progressiva na gestão. Em terceiro lugar, a **existência de um planeamento de sucessão estruturado**, essencial para garantir continuidade e estabilidade. Finalmente, a necessidade de evitar práticas informais como **favoritismo, compadrio e hereditariedade infundada**, que comprometem a eficácia dos processos.

Embora exista consenso teórico sobre os critérios ideais de sucessão, os entrevistados reconhecem que a realidade organizacional angolana ainda apresenta obstáculos relevantes à sua aplicação prática. A predominância de fatores informais em algumas organizações, especialmente em contextos familiares ou menos estruturados, pode comprometer a implementação de processos baseados no mérito. Apesar disso, os entrevistados apontam para uma crescente apreciação de práticas mais estruturadas, alinhadas com princípios de sustentabilidade, profissionalização e competitividade organizacional.

Análise da questão 4

Questão 4. Barreiras culturais e estruturais à igualdade de género nas organizações

Esta questão procura aprofundar a compreensão dos fatores culturais e estruturais que condicionam a promoção da igualdade de género nas organizações angolanas, permitindo a identificação de padrões enraizados em práticas sociais e organizacionais. No guião da entrevista, esta pergunta está diretamente associada aos blocos **AT4 – Barreiras e estereótipos** e **AT5 – Inclusão e impacto cultural**, refletindo dimensões centrais identificadas na revisão da literatura.

Apesar das diferenças individuais, surgem ideias semelhantes entre os entrevistados, apontando para a existência de barreiras profundas, que vão além do contexto organizacional e refletem características estruturais da sociedade angolana.

O Gestor 1 destaca a persistência dos **estereótipos de género**, salientando que uma parte significativa dos líderes ainda mantém preconceitos implícitos quanto à capacidade das mulheres para desempenharem funções de liderança. Sublinha que estas perceções raramente são expressas diretamente, mas influenciam as decisões organizacionais de forma significativa. O entrevistado acrescenta também o peso das **redes informais masculinas**, que limitam o acesso das mulheres a oportunidades de progressão, bem como a ausência de sistemas meritocráticos, particularmente em organizações locais.

O Gestor 3 reforça esta perspetiva ao identificar **o machismo estrutural e a cultura patriarcal** como barreiras centrais à igualdade de género. Segundo o entrevistado, estas características influenciam não só a forma como as mulheres são percebidas no contexto organizacional, mas também os processos de tomada de decisão, especialmente nas empresas familiares. Também destaca a falta de políticas formais e a limitação das redes de relacionamento como fatores que reforçam a exclusão feminina.

O Gestor 2 acrescenta uma dimensão histórica e social à análise, notando que muitas das barreiras atuais resultam de uma **herança cultural**, na qual o papel da mulher tem sido tradicionalmente associado ao espaço doméstico. Além disso, identifica práticas organizacionais discriminatórias, como a associação de certas funções a géneros específicos, bem como a influência de fatores como **favoritismo, clientelismo e filiação partidária**, particularmente em contextos públicos, que comprometem a igualdade de oportunidades.

O Gestor 4 sublinha que, apesar de alguns avanços, a sociedade angolana continua a ter **preconceitos quanto ao papel das mulheres**, e a sua inclusão é frequentemente vista **como** uma obrigação e não como uma vantagem estratégica. Destaca também a ausência de políticas claras e mecanismos institucionais eficazes como barreira estrutural relevante, bem como a falta de apoio que muitas mulheres enfrentam ao tentar assumir cargos de maior responsabilidade.

A Gestora 5, embora adote uma abordagem focada na competência e no posicionamento individual, reconhece implicitamente a existência de barreiras estruturais, referindo-se a práticas como **simpatia, favoritismo e interesses ocultos**, que condicionam as decisões organizacionais. A sua perspetiva sugere que, mesmo quando existem mulheres competentes, o contexto organizacional pode não ser totalmente propício à sua evolução, especialmente quando os critérios de decisão não são transparentes ou objetivos.

De forma agregada, as barreiras mencionadas pelos entrevistados podem ser agrupadas em três categorias principais. Em primeiro lugar, **barreiras culturais**, associadas a estereótipos de género, visões patriarcais e papéis tradicionais atribuídos às mulheres. Em segundo lugar, **barreiras** estruturais, que incluem a ausência de meritocracia, a predominância de redes informais de poder e a influência de fatores políticos ou familiares. Finalmente, as **barreiras organizacionais**, relacionadas com a falta de políticas formais de inclusão, práticas discriminatórias e ausência de mecanismos transparentes de progressão.

Os entrevistados deixam claro que a igualdade de género nas organizações angolanas continua a ser condicionada por fatores interdependentes, que combinam dimensões culturais e estruturais profundamente enraizadas. Embora existam sinais de evolução, os resultados indicam que ultrapassar estas barreiras requer não só mudanças

nas políticas organizacionais, mas também uma transformação das mentalidades e práticas sociais que sustentam estas desigualdades.

Análise da questão 5

Questão 5 – Exemplos de boas práticas na promoção da igualdade

Esta questão visa identificar práticas concretas que contribuam para a promoção da igualdade de género nas organizações, permitindo-nos compreender quais as estratégias mais eficazes no contexto angolano. No guião da entrevista, esta questão está principalmente associada aos blocos **BT2 – Medidas para a igualdade de género** e **BT3 – Inclusão feminina nos conselhos de administração**, refletindo a dimensão prática e aplicada do tema.

Os entrevistados referem várias práticas importantes, em grande parte associadas a organizações mais estruturadas e influenciadas por normas internacionais.

O Gestor 1 destaca como principais exemplos de boas práticas as políticas implementadas em setores como as finanças e o petróleo, particularmente em empresas com ligações a sedes internacionais. Ele diz que estas organizações tendem a adotar **políticas formais de inclusão**, incluindo objetivos para a representação feminina em cargos de liderança, bem como estratégias alinhadas com padrões globais. Além disso, sublinha que a inclusão das mulheres pode trazer benefícios concretos em termos de integridade, responsabilidade e qualidade da gestão, reforçando a importância da diversidade como fator estratégico.

O Gestor 3 reforça esta perspetiva ao identificar como boas práticas a implementação de **políticas estruturadas de igualdade de género**, baseadas em critérios objetivos e alinhadas com padrões internacionais. Destaca também a importância de integrar as mulheres em empresas familiares e privadas, promovendo uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade, inovação e desenvolvimento de competências.

O Gestor 2 apresenta uma abordagem focada no reforço da competência, defendendo como boa prática a adoção de **critérios de avaliação baseados no mérito**, independentemente do género. Também acrescenta a importância de criar **políticas inclusivas**, nomeadamente em termos de formação, progressão de carreira e igualdade de oportunidades, evitando qualquer tipo de discriminação. O entrevistado defende ainda

que a igualdade deve ser integrada nos processos organizacionais e não tratada como um elemento isolado.

O Gestor 4 apresenta práticas mais orientadas para a transformação organizacional, destacando a importância dos **programas de mentoria**, especialmente liderados por mulheres em cargos de topo, como forma de incentivar e preparar futuros líderes. Menciona também a necessidade de promover **ações de sensibilização e formação sobre igualdade de género**, bem como a implementação de **sistemas transparentes de avaliação e progressão**, garantindo que as decisões organizacionais se baseiam em critérios objetivos.

A Gestora 5, embora não apresente uma lista formal de boas práticas, contribui com uma visão implícita centrada em **valorizar a competência, a atitude e a liderança eficaz**. A sua experiência mostra que contextos organizacionais que favorecem a meritocracia, a responsabilidade e a avaliação individual tendem a promover naturalmente a inclusão, independentemente do género. Ainda assim reconhece que práticas como combater o favoritismo e valorizar decisões baseadas em critérios objetivos são essenciais para garantir a justiça organizacional.

De forma geral, as entrevistas permitem identificar **quatro categorias principais de boas práticas**. Primeiro, a **implementação de políticas formais de igualdade de género**, incluindo objetivos e mecanismos institucionais. Em segundo lugar, a **valorização da meritocracia e competência**, garantindo processos de decisão justos e transparentes. Em terceiro lugar, **investimento em formação e mentoria**, promovendo o desenvolvimento de líderes femininas. Por fim, a **adoção de práticas organizacionais inclusivas**, que integram a igualdade de género na cultura e nos processos internos das organizações.

Os entrevistados apontam que as boas práticas na promoção da igualdade de género estão fortemente associadas a contextos organizacionais mais estruturados, onde existe uma combinação de políticas formais, liderança comprometida e valorização eficaz da competência. No entanto, os resultados sugerem que a disseminação destas práticas no contexto angolano ainda enfrenta desafios, sendo necessário reforçar a institucionalização dos mecanismos que promovam a igualdade de género sustentável e integrada nas organizações.

5. Discussão de resultados

O resumo da análise das entrevistas, sintetizando as principais ideias, é apresentado na Tabela IV. Na última coluna da referida tabela indicam-se os trabalhos que defendem posições similares às dos entrevistados.

Tabela IV. Quadro resumo da análise das entrevistas face à literatura

Tema	Entrevistas	Autor(es)
Promoção da diversidade de género nas organizações	As percepções dos entrevistados evidenciam uma realidade ainda em transformação, marcada por avanços pontuais, sobretudo em empresas com ligações internacionais e no setor público.	Haeghele (2024); Jones & Rivers (2021)
Promoção da diversidade como obrigação externa	A diversidade de género é frequentemente apresentada como uma responsabilidade social e uma exigência legal, mas nem sempre integrada como um valor estratégico.	Baltazar et al. (2023)
Benefícios organizacionais da diversidade	Os entrevistados reconhecem benefícios associados à inclusão feminina, nomeadamente ao nível do desempenho organizacional, da inovação e da credibilidade.	Andrade (2022); Ferrary & Déo (2022)
Estereótipos de género na liderança	A ideia de que as mulheres não são naturalmente talhadas para liderar permanece presente, ainda que raramente expressa de forma explícita.	Chang & Milkman (2020)
Machismo estrutural e cultura patriarcal	O machismo estrutural é identificado como uma realidade enraizada que condiciona a percepção da capacidade feminina.	Khamzina et al. (2020)
Redes informais masculinas de poder	As redes informais de poder, predominantemente masculinas, tendem a excluir as mulheres, dificultando o seu acesso a oportunidades de liderança.	Bang et al. (2023)
Ausência de meritocracia	As promoções e nomeações continuam, em muitos contextos, a ser influenciadas por relações pessoais, amiguismo e interesses políticos.	Abiri-Franklin & Olugasa (2022)
Segregação vertical	Reconhece-se que ainda existe um desequilíbrio significativo nos cargos de liderança, onde predominam os homens.	Longarela (2017)
Empresas familiares e sucessão masculina	Nas empresas familiares, a sucessão tende a privilegiar os homens, reproduzindo padrões tradicionais de liderança.	Hamilton, Ruel, & Thomas (2021); Nguyen et al. (2022)
Invisibilidade feminina nas empresas familiares	As mulheres enfrentam exclusão simbólica e maiores dificuldades para consolidar o seu papel nos processos sucessórios.	Nguyen et al. (2022)
Filhas como potenciais sucessoras	Apesar dos constrangimentos, começa a reconhecer-se que as filhas podem assumir papéis de liderança de forma competente.	Urban & Nonkwelo (2022); Akhmedova et al. (2020)
Autoposicionamento das filhas	A forma como a pessoa se apresenta e age no contexto profissional é determinante para alcançar posições de destaque.	Mussolino et al. (2019); Floris & Dettori (2021)
Critérios essenciais de sucessão	Os entrevistados destacam a competência, a experiência e a preparação estruturada como critérios fundamentais da sucessão.	Chang et al. (2020); Carney et al. (2019)

Tema	Entrevistas	Autor(es)
Planeamento sucessório	A ausência de planos de sucessão formais é identificada como um fator que compromete a continuidade das organizações.	Porfírio et al. (2020); Volta et al. (2021)
Rejeição do favoritismo	Existe um consenso quanto à necessidade de superar práticas de favoritismo e sucessão baseada em laços familiares.	Porfírio et al. (2020)
Liderança feminina e desempenho não financeiro	A liderança feminina é associada a maior ética, seriedade, dedicação e sustentabilidade organizacional.	Bang et al. (2023)
Boas práticas de igualdade de género	São apontadas como boas práticas a definição de critérios objetivos, programas de mentoria feminina e a promoção interna baseada no mérito.	Andrade (2022); Nagano & Hosoda (2022)
Necessidade de mudança cultural	Os entrevistados consideram que a mudança necessária não é apenas estrutural, mas sobretudo cultural.	Haeghele (2024); Jones & Rivers (2021)

Fonte: Elaboração própria.

As entrevistas revelam realidades distintas entre as organizações angolanas analisadas (Haeghele, 2024; Jones & Rivers, 2021). Em algumas, especialmente no setor público e em empresas ligadas a multinacionais, observam-se sinais claros de progresso, como a implementação de cotas, políticas de inclusão e uma maior abertura à liderança feminina (Abiri-Franklin & Olugasa, 2022; Andrade, 2022). Contudo, noutras organizações persistem obstáculos significativos, nomeadamente a ausência de planos de sucessão formais, a prevalência de estereótipos de género e a influência de redes de poder informais dominadas pelos homens (Bang et al., 2023; Chang & Milkman, 2020).

No geral, as entrevistas realizadas a diferentes líderes e especialistas revelam um panorama realista e multifacetado sobre a diversidade de género e a sucessão de lideranças (Bang et al., 2023). Embora sejam reconhecidos avanços em alguns sectores, sobretudo em empresas com influência internacional ou ligadas ao setor público, subsiste um conjunto relevante de barreiras culturais, estruturais e institucionais que continua a dificultar o acesso das mulheres a cargos de liderança (Khamzina et al., 2020; Longarela, 2017).

A maioria dos entrevistados identifica de forma clara o machismo estrutural, os estereótipos de género, as redes informais masculinas e a falta de meritocracia como os principais entraves à promoção da igualdade (Chang & Milkman, 2020; Nagano & Hosoda, 2022). Em muitas organizações locais, a liderança permanece fortemente influenciada por relações pessoais, amiguismo e favorecimento familiar, comprometendo a justiça e a transparência nos processos de seleção e sucessão (Abiri-Franklin & Olugasa, 2022).

No que diz respeito à sucessão organizacional, os entrevistados destacam a competência, a experiência e a preparação estruturada como critérios fundamentais (Chang et al., 2020; Carney et al., 2019). A maioria dos entrevistados concorda quanto à necessidade de ultrapassar práticas de favoritismo e de promover modelos de liderança baseados no mérito (Porfírio et al., 2020). A convergência entre os discursos evidencia que a sucessão deve assentar em processos estruturados, éticos e estratégicos, nos quais o critério de liderança não seja o nome de família, mas a capacidade demonstrada ao longo do tempo (Volta et al., 2021). A ideia de que a liderança constitui uma função temporária, e não um direito adquirido, surge como uma chamada à responsabilidade dos atuais gestores, desafiando-os a preparar e capacitar ativamente as gerações seguintes (Porfírio et al., 2020).

Além das dificuldades identificadas, os entrevistados reconhecem também benefícios claros associados à inclusão feminina, não apenas em termos de justiça social, mas também ao nível do desempenho organizacional, da inovação e da credibilidade (Andrade, 2022; Ferrary & Déo, 2022; Bang et al., 2023). A inclusão de género, mais do que uma exigência legal ou externa, é entendida como uma estratégia de desenvolvimento, desde que assente na competência (Baltazar et al., 2023). A valorização da liderança feminina é vista como uma mais-valia real, associada à seriedade, atenção ao detalhe, dedicação e visão de longo prazo (Nguyen et al., 2022).

Contudo, os entrevistados apontam também caminhos promissores para a superação das desigualdades identificadas. Práticas como a definição de critérios objetivos baseados na competência, o desenvolvimento de planos de sucessão, a valorização do mérito, os programas de mentoria feminina e a promoção interna baseada no desempenho real surgem como exemplos de boas práticas que contribuem para ambientes organizacionais mais éticos e sustentáveis (Andrade, 2022; Nagano & Hosoda, 2022; Abiri-Franklin & Olugasa, 2022). A experiência concreta de um dos entrevistados reforça esta perspetiva prática, demonstrando que o impacto da igualdade de género é mais efetivo quando os líderes investem ativamente na preparação de sucessores, não por imposição externa, mas através de uma cultura de competência, posicionamento e responsabilidade (Mussolino et al., 2019; Floris & Dettori, 2021).

Por fim, as entrevistas indicam que a mudança necessária não é apenas estrutural, mas sobretudo cultural (Haegele, 2024; Coron, 2020). A transformação profunda das organizações angolanas dependerá não só da implementação de políticas formais, mas também da capacidade de educar, sensibilizar e formar para uma nova mentalidade

organizacional (Nagano & Hosoda, 2022). Criar contextos onde homens e mulheres tenham oportunidades iguais de liderar, baseadas no mérito e na dedicação, constitui não apenas uma questão de justiça social, mas uma condição fundamental para o progresso económico, ético e humano de Angola (Bang et al., 2023; Andrade, 2022).

Em síntese, os resultados obtidos apontam para a existência de avanços específicos na promoção da igualdade de género, sobretudo em organizações com influência internacional e em contextos mais estruturados, mas revelam igualmente a persistência de fortes resistências culturais, ausência de meritocracia e práticas informais de poder em muitas empresas locais. No que respeita à sucessão organizacional, os entrevistados destacam a competência, a experiência e o planeamento estruturado como critérios essenciais para garantir a continuidade e sustentabilidade das organizações, rejeitando práticas assentes no favoritismo, hereditariedade ou relações pessoais. As entrevistas evidenciam, assim, a necessidade de transformação das práticas organizacionais, através de uma maior valorização do mérito, da inclusão e da preparação interna de futuros líderes, reforçando a importância de modelos de gestão mais éticos, transparentes e sustentáveis.

6. Conclusão, limitações e sugestão de investigações futuras

O presente estudo teve como principal objetivo compreender de que forma algumas organizações angolanas integram a diversidade de género e estruturam os seus processos sucessórios em cargos de liderança, com especial enfoque nas empresas familiares. Os resultados do estudo sugerem que a igualdade de género no contexto empresarial angolano continua a constituir um desafio relevante, marcado pela coexistência entre sinais de evolução e persistência de obstáculos estruturais e culturais profundamente enraizados.

Os resultados sugerem que algumas organizações, sobretudo aquelas com influência internacional ou ligadas ao setor público, têm vindo a adotar práticas mais inclusivas, nomeadamente através da implementação de políticas de diversidade, critérios mais transparentes de progressão e maior abertura à participação feminina em posições de liderança. Contudo, em muitas organizações locais, persistem práticas informais de poder, ausência de meritocracia, favoritismo e estereótipos de género que continuam a limitar o acesso das mulheres a cargos de decisão.

No que respeita aos processos de sucessão organizacional, conclui-se que os entrevistados atribuem elevada importância à competência, experiência, preparação estruturada e planeamento sucessório como fatores essenciais para garantir a continuidade e sustentabilidade das organizações. Os discursos analisados revelam igualmente uma preocupação crescente com a necessidade de profissionalização da sucessão, rejeitando modelos assentes exclusivamente na hereditariedade, no favoritismo ou nas relações pessoais.

A investigação permitiu ainda verificar que a inclusão feminina tende a ser associada não apenas a princípios de justiça social, mas também a benefícios organizacionais concretos, tais como maior equilíbrio na tomada de decisão, melhoria do desempenho organizacional, reforço da credibilidade institucional e promoção da inovação. Neste sentido, a valorização da liderança feminina surge progressivamente como um elemento estratégico para a competitividade e sustentabilidade das empresas.

Todavia, os resultados evidenciam que a transformação necessária nas organizações angolanas não depende apenas da criação de políticas formais de igualdade, mas sobretudo de uma mudança cultural mais profunda. A persistência de estruturas patriarcais, redes informais masculinas e padrões tradicionais de liderança demonstra que a igualdade de género continua condicionada por fatores sociais e culturais que ultrapassam o próprio contexto organizacional. Assim, a promoção de ambientes mais inclusivos exige não apenas mecanismos institucionais, mas também processos contínuos de sensibilização, formação e valorização do mérito.

Apesar dos contributos do estudo, importa reconhecer algumas limitações. A principal limitação relaciona-se com a reduzida dimensão da amostra, composta por apenas cinco entrevistados, o que restringe a generalização dos resultados. Acresce ainda a dificuldade de acesso a gestores e líderes organizacionais disponíveis para participar na investigação, realidade frequentemente associada à sensibilidade do tema, à indisponibilidade dos participantes e à reduzida tradição de investigação académica nesta área no contexto angolano.

Outra limitação relevante prende-se com a natureza exploratória e qualitativa do estudo, que privilegia a profundidade interpretativa em detrimento da representatividade estatística. Além disso, a maioria dos entrevistados possui experiência em organizações com alguma ligação a práticas internacionais ou ao setor público, o que poderá influenciar determinadas perceções sobre igualdade de género e sucessão organizacional.

Face às limitações identificadas e aos resultados obtidos, considera-se pertinente que futuras investigações aprofundem esta temática através de estudos com amostras mais alargadas e diversificadas, abrangendo diferentes regiões de Angola, distintos setores de atividade e organizações de diferentes dimensões. Seria igualmente relevante desenvolver estudos comparativos entre empresas familiares e não familiares, bem como entre organizações nacionais e empresas com influência internacional.

Sugere-se ainda a realização de investigações centradas especificamente na experiência de mulheres em cargos de liderança e sucessão, permitindo compreender de forma mais aprofundada os desafios, estratégias de afirmação e percursos profissionais femininos no contexto empresarial angolano. Do mesmo modo, estudos longitudinais poderiam contribuir para analisar a evolução das práticas de igualdade de género e dos modelos de sucessão ao longo do tempo.

Por fim, futuras investigações poderão beneficiar da utilização de metodologias mistas, combinando abordagens qualitativas e quantitativas, de forma a produzir conhecimento mais abrangente sobre a relação entre diversidade de género, liderança e desempenho organizacional. O aprofundamento académico destes temas poderá contribuir não apenas para o desenvolvimento científico, mas também para a construção de organizações angolanas mais éticas, sustentáveis, inclusivas e preparadas para os desafios futuros.

7. Referências bibliográficas

- Abiri-Franklin, S., & Olugasa, O. (2022). Succession Planning and Women Inclusion in Family Businesses. *Business Perspective Review*, 4(1), 41–50. <https://doi.org/10.38157/bpr.v4i1.424>.
- Abou-Shouk, M. A., Mannaa, M. T., & Elbaz, A. M. (2021). Women's empowerment and tourism development: A cross-country study. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100782. <https://doi.org/10.1016/J.TMP.2020.100782>.
- Akhmedova, A., Cavallotti, R., Marimon, F., & Campopiano, G. (2020). Daughters' careers in family business: Motivation types and family-specific barriers. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100307>.
- Andrade, M. S. (2022). Gender equality in the workplace: a global perspective. *Strategic HR Review*, 21(5), 158–163. <https://doi.org/10.1108/shr-07-2022-0038>.
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>.
- Bang, N. P., Ray, S., & Kumar, S. (2023). Women in family business research—What we know and what we should know? *Journal of Business Research*, 164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113990>.
- Barrett, M. A., & Moores, K. (2020). The what and how of Family business paradox: Literature-inspired distillations and directions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(3), 154–183. <https://doi.org/10.1177/0266242619892149>.
- Belaounia, S., Tao, R., & Zhao, H. (2020). Gender equality's impact on female directors' efficacy: A multi-country study. *International Business Review*, 29(5). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101737>.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2(1), 68–80.
- Carney, M., Zhao, J., & Zhu, L. (2019). Lean innovation: Family firm succession and patenting strategy in a dynamic institutional landscape. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.002>.
- Chang, A. A. R., Mubarik, M. S., & Naghavi, N. (2020). Passing on the legacy: exploring the dynamics of succession in family businesses in Pakistan. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 161–184. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2019-0065>.

- Chang, E. H., & Milkman, K. L. (2020). Improving decisions that affect gender equality in the workplace. *Organizational Dynamics*, 49(1), 100709.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.03.002>.
- Chang, E. P. C., Zare, S., & Ramadani, V. (2022). How a larger family business is different from a non-family one? *Journal of Business Research*, 139, 292–302.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.060>.
- Coron, C. (2020). What does “gender equality” mean? Social representations of gender equality in the workplace among French workers. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), 825–847. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2019-0185>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). *The qualitative research interview*. Medical Education, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Escamilla-Solano, S., Paule-Vianez, J., & Blanco-González, A. (2022). Disclosure of gender policies: do they affect business performance? *Heliyon*, 8(1).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08791>.
- Ferrary, M., & Déo, S. (2022). Gender diversity and firm performance: when diversity at middle management and staff levels matter. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2093121>
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Floris, M., & Dettori, A. (2021). Daughter’s involvement and female succession in family business: a multiple case study. *Revista Piccola Impresa/Small Business*.
<https://doi.org/10.14596/pisb.2880>.
- Gutiérrez-Fernández, M., & Fernández-Torres, Y. (2020). Does gender diversity influence business efficiency? An analysis from the social perspective of CSR. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093865>.
- Hamilton, L. A., Ruel, S., & Thomas, J. L. (2021). Prim'a'geniture: Gender bias and daughter successors of entrepreneurial family businesses. *Feminist Encounters: A Journal of Critical Studies in Culture and Politics*, 5(2).
- Hakim, C. (1979). *Occupational segregation: A comparative study of the degree and pattern of the differentiation between men and women*. University of Cambridge.
- Haegele, I. (2024). The broken rung: Gender and the leadership. Disponível em:
<https://arxiv.org/abs/2404.07750> (Acesso em: 30 julho 2025).

- Khamzina, Z., Buribayev, Y., Yermukanov, Y., & Alshurazova, A. (2020). Is it possible to achieve gender equality in Kazakhstan: Focus on employment and social protection. *International Journal of Discrimination and the Law*, 20(1), 5–20. <https://doi.org/10.1177/1358229120927904>.
- Jones, M. & Rivers, T. (2021). Succession planning in contemporary organizations: Equity and inclusivity in leadership development. *Journal of Business Management*, 34(2), 115–130. <https://doi.org/10.1007/s12115-021-00593-3>.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- Longarela, A. (2017). Segregação vertical: A sub-representação feminina nas posições de decisão. *Ex Aequo*, (36), pp. 87–104. <https://doi.org/10.22355/exaequo.2017.36.06>.
- Mangubhai, S., Lawless, S., Cowley, A., Mangubhai, J. P., & Williams, M. J. (2022). Progressing gender equality in fisheries by building strategic partnerships with development organisations. *World Development*, 158. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105975>.
- Minayo, M. C. S. (2015). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (14.^a ed.). Hucitec.
- Moreno-Menéndez, A. M., & Casillas, J. C. (2021). How do family businesses grow? Differences in growth patterns between family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100420>.
- Mussolino, D., Cicellin, M., Pezzillo Iacono, M., Consiglio, S., & Martinez, M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 72–86. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.003>.
- Nagano, S., & Hosoda, M. (2022). Promoting gender equality through the use of management control systems: a case study in Japan. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2021-5290>.
- Nguyen, M. H., Nguyen, H. T. T., Le, T. T., Luong, A. P., & Vuong, Q. H. (2022). Gender issues in family business research: A bibliometric scoping review. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 29(3), 166–188. <https://doi.org/10.1108/JABES-01-2021-0014>.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>.

- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250–257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>.
- Rodrigues, L. M. F. (2009). Entrevista (semi-estruturada). *FigueiredoRodrigues.pt*. Disponível em: <https://www.figueiredorodrigues.pt/entrevista-semi-estruturada/> (Acesso em: 16.12.2025).
- Scholes, L., Hughes, M., Wright, M., De Massis, A., & Kotlar, J. (2021). Family management and family guardianship: Governance effects on family firm innovation strategy. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100389>.
- Sentuti, A., Cesaroni, F. M., & Demartini, P. (2023). Through her eyes: How daughter successors perceive their fathers in shaping their entrepreneurial identity. *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100562>.
- Sousa Santos, R., Pereira, V., Nogueira, C., Rodrigues, L., Magalhães, S. I. & Patrão, A. L. (2024). Give twice to get the same: Gender impact on leaders' orientations and career paths. *Journal of Leadership Studies*, 18(1), pp. 44–59. <https://doi.org/10.1002/jls.21807>.
- Uduji, J. I., Okolo-Obasi, E. N., & Asongu, S. A. (2023). Oil extraction and gender equality for social equity: The role of corporate social responsibility in Nigeria's coastal communities. *Resources Policy*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103346>.
- Urban, B., & Nonkwelo, R. P. (2022). Intra-family dynamics and succession planning in family businesses in South Africa: the daughter as a potential successor. *Journal of Family Business Management*, 12(2), 266–279. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2020-0084>.
- Volta, M. (2021). *Sucessão em empresas familiares: desafios, conflitos e continuidade organizacional*. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(4), e200164. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200164>.
- Xian, H., Jiang, N., & McAdam, M. (2021). Negotiating the female successor–leader role within family business succession in China. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(2), 157–183. <https://doi.org/10.1177/0266242620960711>.
- Yang, B., Nahm, A., & Song, Z. (2022). Succession, political resources, and innovation investments of family businesses: Evidence from China. *Managerial and Decision Economics*, 43(2), 321–338. <https://doi.org/10.1002/mde.3385>.

- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Yudianto, D., Wijaya, A. H. & Dewi, R. N. (2023). Leadership succession planning: Gender-inclusive strategies for long-term organizational sustainability. *International Journal of Business and Society*, 24(1), 63–78. <https://doi.org/10.33736/ijbs.5594.2023>.

Anexos.

Anexo 1. Guião de entrevistas.

"Obrigado por participar desta entrevista. O nosso objetivo é explorar as suas perspetivas sobre a diversidade de género e os processos sucessórios nas empresas angolanas. O seu feedback é muito importante para nós e toda a informação partilhada será tratada confidencialmente."

Perguntas Gerais. Dados Pessoais

Pode, por favor, indicar o seu primeiro e último nome?

Qual é a sua idade?

Formação e Experiência Profissional

Qual é o seu nível de educação?

Há quanto tempo trabalha na sua organização atual?

Perguntas Específicas. Diversidade de Género

AT1-Perceção da Diversidade de Género

Na sua opinião, acredita que no mercado empresarial angolano as organizações promovem a diversidade de género nas suas políticas de sucessão?

Quais considera serem os principais constrangimentos que dificultam a promoção da diversidade de género nas empresas angolanas?

AT2-Oportunidades de Progressão

Na sua organização, acredita que existem oportunidades iguais para o desenvolvimento da carreira, independentemente do género? Por favor, justifique a sua resposta.

AT3-Benefícios da Igualdade de Género

De acordo com a literatura, a igualdade de género nas empresas pode trazer vários benefícios. Quais considera serem os cinco benefícios mais relevantes para as organizações? Aumento da produtividade, aumento da criatividade, etc.

AT4-Barreiras e Estereótipos

Acredita que existem barreiras específicas que impedem a ascensão de mulheres em cargos de liderança nas organizações angolanas?

Até que ponto concorda com a seguinte afirmação: 'Têm sido generalizados na sociedade estereótipos que caracterizam as mulheres apenas como membros da família e não como participantes ativas nas empresas familiares'?

AT5-Inclusão e Impacto Cultural

Concorda que a inclusão de mulheres nos quadros superiores das empresas angolanas tem vindo a aumentar?

Concorda que o mercado empresarial angolano ainda é demasiado afetado por questões culturais, onde os homens são preferidos em todos os sentidos, exceto em tarefas tradicionalmente femininas?

AT6-Igualdade de Género e Competitividade

Acredita que a igualdade de género nas empresas pode contribuir para uma maior produtividade, criatividade e vantagem competitiva? Por favor, partilhe a sua perspetiva.

AT7-Medidas para Igualdade de Género

Que medidas considera importantes para os gestores promoverem a igualdade de género nas empresas?

Perguntas Específicas. Sucessão nas Empresas:

BT1-Inclusão Feminina nos Conselhos de Administração

Na sua opinião, a inclusão de mulheres nos conselhos de administração das empresas angolanas tem vindo a crescer? Pode justificar a sua opinião?

BT2-Sucessão nas Empresas Familiares

Como distingue a gestão de empresas familiares de outras empresas?

Considera a questão da sucessão mais importante nas empresas familiares do que noutras empresas? Porquê?

Quais considera serem os aspetos mais relevantes do planeamento sucessório numa empresa familiar?

BT3-Impacto da Sucessão

Que impactos positivos acha que um plano de sucessão pode trazer às empresas, especialmente em Angola?

Como pode o processo sucessório iniciar um novo ciclo de inovação e mudança significativa numa empresa familiar?

Com base na sua experiência, considera que as empresas familiares angolanas iniciaram ciclos de profunda mudança e inovação após processos sucessórios?

Como pode o processo sucessório iniciar um novo ciclo mais orientado à sustentabilidade numa empresa familiar?

Com base na sua experiência, considera que as empresas familiares angolanas se tornam mais sustentáveis após processos sucessórios?