

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2024.16119>

Data de receção: 05/02/2024

Data de aceitação: 11/03/2024

## **A LIDERANÇA NO FEMININO: TEORIAS, OBSTÁCULOS E IMPLICAÇÕES NA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES**

### **FEMALE LEADERSHIP: THEORIES, BARRIERS AND IMPLICATIONS FOR THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

*Sandrina Sobral*<sup>1</sup> [orcid.org/0000-0001-5499-3472](https://orcid.org/0000-0001-5499-3472)

*Célia Ribeiro*<sup>2</sup> [orcid.org/0000-0002-1000-6890](https://orcid.org/0000-0002-1000-6890)

*Clotilde Passos*<sup>3</sup> [orcid.org/0000-0002-2924-0484](https://orcid.org/0000-0002-2924-0484)

***Resumo:** A sub-representação feminina na liderança é um facto, sendo mais evidente à medida que aumenta a hierarquia das responsabilidades. Porém, nos últimos anos, os progressos revelam-se encorajadores. As mulheres estão a alcançar o seu espaço na liderança imprimindo uma visão estratégica, inovadora e de responsabilidade social nos negócios. Neste artigo apresentam-se as principais teorias, numa perspetiva de género, expõem-se as principais condicionantes à sua ascensão e são apresentadas as características, estilos e implicações organizacionais da liderança no*

---

<sup>1</sup> Universidade Católica Portuguesa, Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: [sandrinarsobral@gmail.com](mailto:sandrinarsobral@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora Auxiliar da Universidade Católica Portuguesa, Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde, CI&DEI, CEDH. E-mail: [cribeiro@ucp.pt](mailto:cribeiro@ucp.pt)

<sup>3</sup> Professora Auxiliar da Universidade Católica Portuguesa, Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde, NECE. E-mail: [cmpassos@ucp.pt](mailto:cmpassos@ucp.pt)

*feminino, particularmente na responsabilidade social das organizações (RSO).*

**Palavras-chave:** Liderança, género, responsabilidade social das organizações.

***Abstract:** Female under-representation in leadership is a fact, becoming more evident as the hierarchy of responsibilities increases. However, in recent years, progress has been encouraging. Women are achieving their place in leadership by imprinting a strategic, innovative and socially responsible vision in business. This article presents the main theories, from a gender perspective, and the main constraints to women's rise, as well as the characteristics, styles and organizational implications of female leadership, particularly in what concerns the social responsibility of organizations.*

**Keywords:** Leadership, gender, corporate social responsibility.

## 1. INTRODUÇÃO

As funções de topo continuam maioritariamente sob alçada masculina. Apesar das mulheres representarem 41,3% dos empregados das empresas, destas, apenas 32,9% ocupam funções de gestão e 27,8% lideram empresas (Informa D&B, 2024).

Na realidade, a sub-representação das mulheres é transversal aos vários setores (Comissão Europeia, 2019; Informa D&B, 2024), e particularmente expressivo à medida que aumenta a hierarquia de responsabilidades e a dimensão das organizações. Não obstante, existem sinais de mudança pois a participação feminina em cargos de liderança aumentou 4 pontos percentuais nos últimos 3 anos, com maior expressão nas sociedades anónimas e nas empresas cotadas (Informa D&B, 2024).

Porém, os obstáculos à ascensão feminina parecem persistir (Comissão Europeia, 2019), tornando o percurso labiríntico, podendo até embater num “teto de vidro” (Carli & Eagly, 2016). Os benefícios da

igualdade de género ainda não são conhecidos, sendo assim urgente priorizar o tema, pois, a manter-se este ritmo, a diferença global de género pode verificar-se até 2073 (Peluso, Baird, & Kesterson-Townes, 2019).

De facto, existem características essenciais numa boa liderança que se encontram mais facilmente no género feminino, nomeadamente um estilo mais democrático, de encorajamento e envolvimento, partilha de poder, de informação e desenvolvimento da equipa (Teixeira, 2013). Além disso, estudos recentes revelam que a presença feminina em cargos de topo aumenta a orientação para a RSO (Chisholm-Burns et al., 2017; Gulzar et al., 2019).

Na verdade, a RSO é, cada vez mais, uma questão estratégica para a liderança e estudos revelam particular sensibilidade e orientação de uma liderança no feminino na introdução de comportamentos de responsabilidade social e ambiental, bem como na atenção e equilíbrio das exigências das partes interessadas (Pucheta-Martínez et al., 2019; Zhang et al., 2013).

## **2. ABORDAGENS E TEORIAS SOBRE O GÉNERO**

Ao longo dos tempos surgiram várias abordagens e teorias sobre o género motivadas pela crescente participação feminina no mercado de trabalho (Barracho & Martins, 2010; Eagly et al., 2003).

Uma primeira abordagem é desenvolvida a partir dos anos sessenta do século XX. Nessa altura, a análise do género era feita como uma variável sujeito, ou seja, enquanto característica dos indivíduos (Barracho & Martins, 2010).

Na década seguinte, o género aparece como categoria social. Ao contrário da perspetiva anterior, o género não é encarado como uma diferença individual, mas sim na forma como as pessoas utilizam a informação para a construção de juízos sobre outras e como influencia o seu comportamento (Barracho & Martins, 2010).

Uma terceira abordagem coloca o género como uma construção social. Defende o género enquanto variável que advém do processo de interação entre as pessoas, e daí, é construído a partir do pressuposto da

definição de papéis sociais para cada género, como refere a teoria do papel social (Barracho & Martins, 2010).

### **2.1. Papéis de género e a teoria do papel social**

Os papéis sociais podem ser entendidos como as expectativas partilhadas pela sociedade, relativamente a pessoas ou grupos, através de qualidades, atributos ou tendências comportamentais expectáveis segundo o género (Barracho & Martins, 2010).

Neste âmbito, Eagly (1987, citada por Barracho & Martins, 2010) propõe a teoria do papel social. Segundo esta teoria, as expectativas sobre os estilos de liderança de género alicerçam-se num potencial preconceito entre o perfil requerido para o exercício de funções de liderança e as características e comportamentos associados a determinado grupo social.

Uma proposição chave da teoria do papel social baseia-se na crença de que determinadas características são mais fortemente atribuídas às mulheres e outras aos homens. As características ligadas à preocupação com o bem-estar dos outros são predominantemente atribuídas ao género feminino. Pelo contrário, características como a assertividade, o controlo, a agressividade e a confiança são tipicamente associadas ao género masculino (Eagly & Karau, 2002).

Neste sentido, quando as mulheres líderes não agem de acordo com aquilo que é expectado pela sociedade podem sujeitar-se a reações menos favoráveis quanto ao seu desempenho atual e futuro. De igual modo, as mulheres que desempenham funções de liderança veem-se confrontadas com expectativas sociais alinhadas com um papel masculinizado de liderança (Barracho & Martins, 2010; Eagly et al., 2003), indo ao encontro da crença “think manager – think male” (Schein, 2001, p. 676).

### **2.2. Teoria da congruência do papel**

No estudo do género como categoria social, destaca-se o contributo da teoria da congruência do papel desenvolvida por Eagly e Karau (2002). Esta teoria, baseada na teoria do papel social, pretende incluir,

além da congruência entre papéis de gênero, os papéis de liderança (Eagly & Karau, 2002).

A teoria afirma que o preconceito em relação às líderes femininas decorre da incongruência percebida entre as características das mulheres e as exigências das funções de líder (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly & Karau, 2002; Merchant 2012). Nesse sentido, identifica-se maior dificuldade das mulheres em alcançarem posições de liderança devido à percepção social de que estas têm menos capacidades (Eagly & Karau, 2002; Merchant, 2012) e que estão menos preparadas para ocupar tais cargos, considerados incongruentes com o seu papel de gênero (Koenig & Eagly, 2014).

Assim, são especificadas duas formas de preconceito em relação às líderes femininas: a primeira fundamenta-se na percepção de que as mulheres têm menor capacidade de liderança que os homens devido à crenças sobre as características das mulheres e a consequente atribuição de qualidades estereotipadas que divergem das desejadas para estes cargos; a segunda baseia-se na avaliação menos favorável do comportamento de uma liderança feminina fruto da crença sobre o que deve ser o seu comportamento (Eagly & Karau, 2002).

Consequentemente, identificam-se três efeitos comportamentais decorrentes das formas de preconceito explicitadas, nomeadamente: atitudes menos favoráveis em relação às líderes femininas por comparação aos homólogos; maior dificuldade das mulheres em desempenharem papéis de liderança; maior dificuldade de reconhecimento (Eagly & Karau, 2002).

### **3. AS BARREIRAS À ASCENSÃO FEMININA**

Numa investigação realizada pela Organização Internacional do Trabalho (2015), com uma amostra de 941 elementos, destacaram-se as seguintes barreiras à ascensão feminina: (1) as mulheres têm mais responsabilidades familiares do que os homens; (2) os papéis atribuídos pela sociedade a homens e mulheres; (3) cultura organizacional masculina; (4) a experiência de gestão das mulheres é insuficiente; (5) poucos “role models” para as mulheres; (6) os homens não são

encorajados a pedir licença para assistência familiar; (7) ausência de políticas e programas de igualdade; (8) estereótipos contra as mulheres; (9) falta de formação em liderança; (10) ausência de soluções para trabalho flexível.

### **3.1. O “teto de vidro”**

A metáfora do “teto de vidro” ou “glass ceiling”, com uma primeira abordagem na década de 1980, nos Estados Unidos da América, ilustra as várias tentativas da ascensão feminina constantemente impedidas por barreiras invisíveis, todavia suficientemente fortes para impedir o seu progresso (Carli & Eagly, 2016; Casaca & Lortie, 2017; Zabotti & Bertolini, 2019).

Este fenómeno, abordado em variados estudos que procuram fornecer uma explicação para a falta de acesso das mulheres a posições de liderança (Eagly & Karau, 2002; Casaca & Lortie, 2017), retrata, particularmente, a segregação vertical evidenciada no sentido ascendente da pirâmide organizacional (Casaca & Lortie, 2017; Gipson et al., 2017).

Associadas ao efeito do teto de vidro surgem três perspetivas teóricas sobre a representação feminina no mercado de trabalho. A primeira centra-se nas diferenças individuais em termos de características de personalidade, comportamentos e atitudes que colocam as mulheres em desvantagem relativamente aos homens. A segunda perspetiva centra-se em aspetos da estrutura organizacional, como a dificuldade no acesso a redes de informação informais, bem como as reduzidas oportunidades de acompanhamento por um mentor. A terceira perspetiva foca a “genderização” dos valores/cultura organizacionais levando as mulheres a “silenciarem” a sua feminilidade (Santos, 2010).

Fatores como a existência de estereótipos, a falta de apoio psicossocial, a ausência de políticas inclusivas e iniciativas de igualdade de género, a falta de planeamento e de desenvolvimento de carreira para as mulheres, a dificuldade na gestão do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional são apontados como preditores da existência/persistência do teto de vidro (Sahoo & Lenka, 2016).

No entendimento de Chu (2010), não é o teto de vidro que muitas vezes impede a ascensão feminina, mas sim o mito da sua existência.

Apesar de não negar a sua presença, garante que as mulheres bem-sucedidas não veem o teto de vidro.

### **3.2. O “Labirinto”**

Atualmente, a metáfora do teto de vidro já não traduz com precisão as oportunidades e desafios com que se deparam as mulheres líderes contemporâneas (Eagly & Carli, 2007; Carli & Eagly, 2016). Isto porque os desafios que estas enfrentam são distintos e complexos, mas não intransponíveis (Carli & Eagly, 2016). Além disso, é redutor subsumilos a um único obstáculo, pois as mulheres não são somente afastadas na penúltima etapa, mas sim ao longo da jornada (Eagly & Carli, 2007).

Consequentemente, Eagly e Carli (2007) apresentam uma nova metáfora, a do “labirinto”, que se distingue-se do “teto de vidro” por representar a possibilidade de atingir cargos de liderança, embora de forma muito dificultada (Carli & Eagly, 2016). Metaforiza o caminho atingível de uma liderança no feminino, porém dificultado e constantemente obstaculizado por “múltiplos fatores - organizacionais, familiares, sociais e individuais” (Casaca & Lortie, 2017, p.19).

O labirinto não pretende retratar todo o percurso profissional das mulheres, mas ilustrá-lo a partir do momento em que estas definam como objetivo o alcance de uma posição de liderança. A passagem por um labirinto requer persistência, consciência e uma análise cuidada de eventuais entraves, sendo a compreensão dos vários aspetos crucial para combater a desigualdade (Eagly & Carli, 2007). Um percurso moroso, difícil e com maior probabilidade de insucesso, mas pelo qual vale a pena lutar (Eagly & Carli, 2007).

### **3.3. Outras metáforas do percurso feminino**

Além do “teto de vidro” e do “labirinto”, o percurso profissional feminino tem inspirado os/as académicos/as a formular ferramentas conceituais que captem a sua sub-representação. A tabela I apresenta, de forma sumária, algumas delas.

**Tabela I**  
Metáforas do percurso feminino na liderança

Metáfora	Significado	Referência(s)
<i>Firewall</i>	A organização é protegida pelos elementos que a integram, negando o acesso a pessoas que sejam consideradas como não pertencentes ao sistema.	Bendl e Schmidt (2010)
<i>Glass cliff</i> (Penhasco de vidro)	As mulheres são escolhidas para posições de liderança precárias ou numa fase de crise da organização, o que implica maior risco de serem percecionadas como menos capazes.	Duarte, Teresa e Gomes (2009); Glass e Cook (2015); Sabharwal (2015)
<i>Glass escalator</i> (Escada rolante de vidro)	Vantagem masculina em cargos tradicionalmente ocupados por mulheres (enfermagem, educação e serviço social), ao serem promovidos com maior celeridade e usufruindo salários mais elevados.	Smith, Caputi e Crittenden (2012); Casaca e Lortie (2017)
<i>Glass slipper</i> (sapato de cristal)	São associadas determinadas características a determinadas posições profissionais, tornando um grupo naturalmente ajustado e outro em desvantagem.	Ashcraft (2013)
<i>Leaky pipeline</i> (fuga no oleoduto)	Segregação setorial das mulheres em cargos de gestão de nível médio na ciência, tecnologia, engenharia e matemática, limitando o acesso ao topo.	Casaca e Lortie (2017)
<i>Pink collar work</i> (trabalho de colarinho rosa)	Há setores culturalmente ocupados por mulheres, nomeadamente nos serviços sociais, culturais e de saúde.	Cordeiro et. al. (2018)
<i>Saviour effect</i> (efeito salvador)	A confiança numa liderança feminina é mais ténue. Em resultado, têm menos oportunidades de demonstrarem as suas competências e, numa situação menos favorável, terão maior probabilidade de serem substituídas por homens.	Cook e Glass (2014)
<i>Sticky floor</i> (Chão pegajoso)	As mulheres são “coladas ao chão”, na parte inferior da pirâmide, impedindo-as de ter as mesmas perspetivas de carreira, acesso a posições de nível médio, salários e condições de trabalho que os homens.	Casaca e Lortie (2017); Carli e Eagly (2016)



#### 4. CARACTERÍSTICAS, ESTILOS E IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS DA LIDERANÇA NO FEMININO

Na literatura surgem duas correntes de pensamento sobre as diferenças de gênero nos estilos de liderança. Uma defende que os homens e as mulheres não divergem e outra argumenta que estes adotam estilos diferentes (Barracho & Martins, 2010; Merchant, 2012; Sasenu, Toma, & Marinescu, 2014).

A divergência sustenta-se em fatores como: (1) diferenças nos processos de socialização na infância, formando determinados traços comportamentais de personalidade; (2) diferenças genético-biológicas com origem em causas hereditárias; (3) diferentes expectativas sobre o papel de gênero; (4) contexto cultural da organização (Barracho & Martins, 2010).

A semelhança sustenta-se na hipótese de que, tanto os homens como as mulheres passam pelo mesmo processo de socialização organizacional (Barracho & Martins, 2010; Santos, 2010). O comportamento é influenciado pelas expectativas inerentes ao papel de líder e não em função do gênero (Barracho & Martins, 2010).

Eagly e Johnson (1990) deram um importante contributo para o entendimento das diferenças de gênero em estilos de liderança através da sua meta-análise. Com base na revisão de 167 estudos, demonstraram que as mulheres tinham estilos de liderança mais democráticos ou participativos que os homens, enquanto estes agiam de forma mais autocrática (Eagly & Johnson, 1990).

Características como a capacidade de tornar os objetivos individuais em objetivos coletivos, o incentivo à partilha e à comunicação, através do *empowerment* dos colaboradores, sustentam a maior propensão feminina para a adoção de um estilo de liderança transformacional (Buttner, 2001; Eagly & Carli, 2003). No entanto, alguns/mas autores/as concluíram que os estilos de liderança transformacional e transacional podem estar ligados quer a homens quer a mulheres (Zamprogna, et al., 2016).

Apesar de os resultados não serem consensuais, a maioria dos estudos indica que as mulheres líderes tendem a ser mais propensas a

manifestar um estilo democrático e características de uma liderança transformacional, por comparação a uma liderança masculina (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Gipson et al., 2017).

São três os argumentos que podem motivar a necessidade de maior expressão feminina na liderança: justiça, negócios e moral (Larrieta-Rubín de Celis et al., 2015).

No campo de ação da justiça, apesar de as mulheres estarem mais e melhor qualificadas, é proporcionalmente menor o exercício de funções de gestão e de tomada de decisão relativamente aos homens (Casaca, 2015; Informa D&B, 2024).

Do ponto de vista dos negócios, destaca-se o contributo para melhores práticas organizacionais (Casaca & Lortie, 2017; Chisholm-Burns et al., 2017). Segundo um estudo publicado pela McKinsey & Company (2007), em 101 organizações de três continentes e 58.240 respostas, sobressaem dois principais resultados. Primeiro, as organizações com maior percentagem de mulheres em cargos de topo têm o melhor desempenho. Segundo, as organizações que tinham pelo menos três mulheres em cargos de topo apresentam melhor desempenho em todas as dimensões analisadas (como ambiente de trabalho e valores, visão, coordenação e controlo).

Num recente estudo onde foram inquiridos mais de 18 mil profissionais em 27 países, concluiu-se que culturas organizacionais que promovem a igualdade de género exponenciam a inovação e o crescimento. A mentalidade de inovação dos/as colaboradores/as é seis vezes maior nas culturas empresariais que apostam de forma significativa na igualdade do que em empresas menos igualitárias (Shook & Sweet, 2019). Também os estudos de Liu et al. (2020) e de Torchia et al. (2018) concluíram que as mulheres líderes contribuem positiva e significativamente para a inovação organizacional.

A integração de mulheres nos conselhos de administração aumenta a probabilidade de uma mulher ser indicada para “Chief Executive Officer” (Cook & Glass, 2014). Este entendimento remete para a teoria da massa crítica, ao afirmar que, depois de alcançado um grupo de três ou mais mulheres no “board”, a voz minoritária torna-se mais assertiva e mais facilmente são reconhecidas as competências femininas, com

efeitos positivos no processo de tomada de decisão (Konrad et al., 2008).

Por último, o argumento moral. Há motivos filantrópicos (Marquis & Lee, 2013) praticados maioritariamente pelo género feminino. Uma organização que tenha representação feminina em cargos de topo é percebida como tendo maior orientação ética e de transparência, com efeitos positivos na sua reputação (Larkin et al., 2013). A literatura revela também uma relação positiva entre a participação feminina e o desenvolvimento alargado de práticas socialmente responsáveis (Alonso-Almeida et al., 2017; Larrieta-Rubín de Celis et al., 2015).

## **5. PERCEÇÕES DE RSO: UMA ABORDAGEM DE GÉNERO**

O género é considerado um dos fatores mais importantes e poderosos quando se pretende fornecer uma explicação para as diferentes perceções de RSO, sendo a sua análise naturalmente pertinente (Alonso-Almeida et al., 2015; Bhaskar et al., 2023; Burton & Hegarty, 1999).

Relembrando e analisando as quatro dimensões definidas por Carroll (1979), Burton e Hegarty (1999) revelam que as mulheres manifestam uma orientação mais elevada para a RSO que os homens. Os resultados mostraram que estas veem as responsabilidades económicas como relativamente menos importantes e as responsabilidades não económicas como relativamente mais importantes, quando comparadas com os homens.

Marquis e Lee (2013) notaram maiores preferências filantrópicas em organizações lideradas por mulheres, com contribuições mais generosas e uma menor sensibilidade ao “custo” da doação. Resultado idêntico foi atestado por Marz et al. (2003) e por Soares et al. (2011), ao evidenciarem uma orientação social mais elevada nas mulheres do que nos homens, particularmente impulsionada pela componente filantrópica.

Ao nível ambiental, a literatura revela que as mulheres têm maior preocupação com o meio ambiente (Gifford & Nilsson, 2014; Xiao & McCright, 2015; Chan, Pong & Tam, 2017). As mulheres descreveram consistentemente visões mais pró-ambientais e maiores níveis de preocupação com problemas ambientais específicos do que os homens

(Xiao & McCright, 2015). Nesse contexto, a liderança no feminino tem um papel significativo na promoção do investimento ambiental (Wei, Ding & Kong, 2017) e nos resultados em questões ambientais (Post, Rahman & Rubow, 2011).

Panwar, Hansen e Anderson (2010) indicam que homens e mulheres diferem em termos de sua percepção das responsabilidades sociais e ambientais. Sugerem ainda que as mulheres são mais exigentes na avaliação do desempenho socio-ambiental, pelo que um aumento no número de mulheres pode resultar na definição de metas mais elevadas.

Antagonicamente, Kahreh et al. (2014) mostraram que, apesar da relativa superioridade da orientação das mulheres em todas as suas dimensões (económica, legal, ética e filantrópica), as diferenças não são significativas, à semelhança de outros estudos (Madueño et al., 2016).

A orientação feminina para as partes interessadas também parece prevalecer. Há uma relação positiva entre a presença de mulheres na direção e gestão dos *stakeholders*, refletindo-se na maior legitimidade moral de organização (Zhang et al., 2013). A diversidade de género nos conselhos de administração tem uma associação negativa com o risco do negócio percebido pelas partes interessadas, como trabalhadores, fornecedores e clientes (Yarram & Adapa, 2022).

As organizações que têm mulheres no “board” são mais propensas à responsabilidade social dirigida aos/às colaboradores/as, particularmente do género feminino, a patrocinar ou criar organizações que beneficiam as comunidades locais e a desenvolver programas de voluntariado e de solidariedade social (Bernardi & Threadgill, 2010). Do mesmo modo, a diversidade de género nos conselhos de administração impactam na promoção da diversidade de género em níveis hierárquicos mais baixos e no desempenho da RSE (Nguyen & Thai, 2022).

Num recente estudo desenvolvido por Ren et al. (2024), com o objetivo de expor a influência da liderança feminina nas atividades de RSE, os resultados mostraram uma forte correlação entre a liderança feminina e a melhoria da RSE e, particularmente, interna (dirigida aos colaboradores). O estudo sugere ainda que as expectativas da sociedade desempenham um papel significativo no reforço da influência das líderes no comprometimento com a RSE e que é necessária uma massa crítica

de mulheres líderes para alcançar um impacto significativo na RSE interna. Similarmente, Moreno-Ureba et al. (2022) concluíram que a diversidade de género nos conselhos de administração impacta positivamente a inovação ambiental, mas apenas quando há pelo menos três mulheres, e apenas para organizações com maiores níveis de inovação ambiental.

Alguns/mas autores/as mostram-se preocupados/as com o eventual comprometimento de práticas de RSO, dada a dificuldade de ascensão profissional das mulheres (Lämsä et al., 2008). Nesse sentido, a incorporação de mulheres nas organizações, particularmente em posições hierárquicas superiores, pode desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento da sua estratégia (Bernardi & Threadgill, 2010; Liu et al., 2023; Setó-Pamies, 2013; Larrieta-Rubín de Celis et al., 2015).

Em suma, a literatura revela uma relação positiva entre a participação feminina e o desenvolvimento alargado de práticas socialmente responsáveis. Na verdade, são identificadas atitudes de RSO mais comumente nas mulheres, torna-se particularmente relevante explorar as suas perceções e contributos em cargos de liderança de topo, particularmente em Portugal.

## **6. CONCLUSÃO**

A crescente participação feminina no mercado de trabalho motivou o aparecimento de diversas abordagens sobre o género. Numa primeira abordagem são as características individuais que determinam maior ou menor propensão para a liderança. Seguiu-se a categorização pela sociedade e respetiva internalização nos comportamentos do indivíduo dos juízos por ela construídos. Neste seguimento, são definidos papéis sociais que determinam tendências comportamentais segundo o género, sendo a consistência do papel de género em termos comportamentais influenciada por pressões sociais externas, levando à internalização das expectativas, agindo segundo esse desígnio.

Apesar de as mulheres continuarem sub-representadas na liderança, nos últimos anos, os progressos revelam-se encorajadores. As mulheres

estão a alcançar o seu espaço na liderança imprimindo uma visão inovadora nos negócios a nível do ambiente de trabalho e valores; visão; coordenação e controlo; orientação externa; motivação; responsabilidade e inovação.

Diversos estudos revelam que a presença feminina nos conselhos de administração incrementa atividades ligadas à RSO (Larrieta-Rubín de Celis et al., 2015; Chisholm-Burns et al., 2017; Gulzar et al., 2019), dada a visão holística que estas imprimem. Este efeito positivo na RSO pode, por sua vez, melhorar a reputação das organizações e impactar positivamente no desempenho financeiro. Além disso, são mais propensas a conciliar as necessidades dos *stakeholders* com os interesses organizacionais (Alonso-Almeida et al., 2017).

Em suma, a liderança no feminino é um tema particularmente desafiante para as organizações e para a sociedade em geral. Embora seja um processo complexo e não linear, é possível, através de um compromisso concertado da sociedade, dar continuidade ao processo de mudança de mentalidades, auspiciando um futuro mais igualitário e sustentável.

## REFERÊNCIAS

- Alonso-Almeida, M. D. M., Navarrete, F. C. F., & Rodriguez-Pomeda, J. (2015). Corporate social responsibility perception in business students as future managers: a multifactorial analysis. *Business Ethics*, 24(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/beer.12060>
- Alonso-Almeida, M. del M., Perramon, J., & Bagur-Femenias, L. (2017). Leadership styles and corporate social responsibility management: analysis from a gender perspective. *Business Ethics: A European Review*, 26(2), 147–161. <https://doi.org/10.1111/beer.12139>
- Ashcraft, K. L. (2013). The glass slipper: “Incorporating” occupational identity in management studies. *Academy of Management Review*, 38(1), 6–31. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0219>
- Barracho, C., & Martins, C. M. (2010). *Liderança e género* (1ª). Edições

Sílabo.

- Bendl, R., & Schmidt, A. (2010). From “Glass Ceilings” to “Firewalls” – Different metaphors for describing discrimination. *Gender, Work and Organization*, 17(5), 612–634.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00520.x>
- Bernardi, R. A., & Threadgill, V. H. (2010). Women directors and corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(2), 15–21. Recuperado de [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol15\\_no2\\_pages\\_15-21.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol15_no2_pages_15-21.pdf)
- Bhaskar, R., Li, P., Bansal, S., & Kumar, S. (2023). A new insight on CEO characteristics and corporate social responsibility (CSR): A meta-analytical review. *International Review of Financial Analysis*, 89(April), 102815. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102815>
- Burton, B. K., & Hegarty, W. H. (1999). Some determinants of student corporate social responsibility orientation. *Business and Society*, 38(2), 188–205. <https://doi.org/10.1177/000765039903800204>
- Buttner, E. H. (2001). Examining entrepreneurs’ female management style: na application of a relational frame. *Journal of Business Ethics*, 29, 253–269.  
<https://doi.org/10.1023/A:1026460615436>
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 1–29.  
<https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Casaca, S. F. (2015). A igualdade entre mulheres e homens e a tomada de decisão na esfera económica: o longo percurso do enquadramento político e dos instrumentos normativos. *Revista de Estudos Demográficos*, 56, 5–23. Recuperado de [https://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=297760583&att\\_display=n&att\\_download=y](https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=297760583&att_display=n&att_download=y)
- Casaca, S. F., & Lortie, J. (2017). *Handbook on gender and organizational change*. (International Training Centre, Ed.). Turin,

- Italy Telephone: International Training Centre of the International Labour Organization. Recuperado de <https://www.itcilo.org/sites/default/files/inline-files/Handbook%20on%20Gender%20rev%202019.pdf>
- Chan, H., Pong, V., & Tam, K. (2017). Cross-national variation of gender differences in environmental concern: testing the sociocultural hindrance hypothesis. *Environment and Behavior*, 51(1), 1–28. <https://doi.org/10.1177/0013916517735149>
- Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312–324. <https://doi.org/10.2146/ajhp160930>
- Chu, C.-N. (2010). *A arte da guerra para mulheres* (1ª). Edições Chá das Cinco
- Comissão Europeia. (2019). *Report on equality between women and men in the EU*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union. Recuperado de [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid\\_development\\_cooperation\\_fundamental\\_rights/annual\\_report\\_ge\\_2019\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2019_en.pdf)
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: towards an institutional analysis. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 91–103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>
- Cordeiro, F. A., Pereira, F. R., Durso, S. de O., & Cunha, J. V. A. (2016). Complexidade organizacional e liderança feminina nas empresas de auditoria externa. *Revista Contemporânea de Contabilidade* 15(36): 31-48. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n36p31>
- Duarte, A., Teresa, D., & Gomes, J. (2009). «Imperium femininis»... Uma liderança de sucesso escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(3), 12–24. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388539120002>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14, 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of



- leadership. *Harvard Business Review* 85(9): 62-71.  
<https://doi.org/10.1037/e664062007-001>
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797.  
<https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.  
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Gifford, R., & Nilsson, A. (2014). Personal and social factors that influence proenvironmental concern and behaviour: a review. *International Journal of Psychology*, 49(3), 141–157.  
<https://doi.org/10.1002/ijop.12034>
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65.  
<https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Glass, C., & Cook, A. (2015). Leading at the top: understanding women’s challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- Gulzar, M. A., Cherian, J., Hwang, J., Jiang, Y., & Sial, M. S. (2019). The impact of board gender diversity and foreign institutional investors on the corporate social responsibility (CSR) engagement of chinese listed companies. *Sustainability*, 11(2), 1–19.  
<https://doi.org/10.3390/su11020307>
- Informa D&B. (2024). *Presença feminina nas empresas em Portugal*. Recuperado de <https://blog.informadb.pt/wp->

- content/uploads/biblioteca/2014/IDB\_presencafemininanasempresas\_marco2014.pdf
- Kahreh, M. S., Babania, A., Tive, M., & Mirmehdi, S. M. (2014). An examination to effects of gender differences on the corporate social responsibility (CSR). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 664–668. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.525>
- Koenig, A. M., & Eagly, A. H. (2014). Evidence for the social role theory of stereotype content: observations of groups' roles shape stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(3), 371–392. <https://doi.org/10.1037/a0037215>
- Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical mass: the impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145–164. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.005>
- Lämsä, A. M., Vehkaperä, M., Puttonen, T., & Pesonen, H.-L. (2008). Effect of business education on women and men students' attitudes on corporate responsibility in society. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 45–58. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9561-7>
- Larkin, M. B., Bernardi, R. A., & Bosco, S. M. (2013). Does female representation on boards of directors associate with increased transparency and ethical behavior? *Accounting and the Public Interest*, 13, 132–150. <https://doi.org/10.2308/apin-10374>
- Larrieta-Rubín de Celis, I., Velasco-Balmaseda, E., Fernández de Bobadilla, S., Alonso- Almeida, M. D. M., & Intxaurburu-Clemente, G. (2015). Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? *Business Ethics*, 24(1), 91–110. <https://doi.org/10.1111/beer.12081>
- Liu, Y., Lei, L., & Buttner, E. H. (2020). Establishing the boundary conditions for female board directors' influence on firm performance through CSR. *Journal of Business Research*, 121(August), 112–120. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.026>
- Liu, S., Wang, K. T., & Walpola, S. (2023). Female board representation and the adoption of corporate social responsibility criteria in executive compensation contracts: International evidence. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 82(April

- 2022), 101685. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2022.101685>
- Madueño, J. H., Jorge, M. L., Sancho, M. P. L., & Martínez-Martínez, D. (2016). Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 19(1), 31-44.  
<https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.10.003>
- Marquis, C., & Lee, M. (2013). Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large US firms. *Strategic Management Journal*, 34(4), 483–497.  
<https://doi.org/10.1002/smj.2028>
- Marz, J. W., Powers, T. L., & Queisser, T. (2003). Corporate and individual influences on managers' social orientation. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 1–11.  
<https://doi.org/10.1023/A:1024795705173>
- McKinsey & Company. (2007). *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Recuperado de [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/organization/pdfs/women\\_matter\\_oct2007\\_english.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/organization/pdfs/women_matter_oct2007_english.ashx)
- Merchant, K. (2012). How men and women differ: gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles. *CMC Senior Theses*. Paper 513. Recuperado de [https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1521&context=cmc\\_theses](https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1521&context=cmc_theses)
- Moreno-Ureba, E., Bravo-Urquiza, F., & Reguera-Alvarado, N. (2022). An analysis of the influence of female directors on environmental innovation: When are women greener? *Journal of Cleaner Production*, 374(August), 133871.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133871>
- Nguyen, T. T. P., & Thai, H. M. (2022). Effects of female directors on gender diversity at lower organization levels and CSR performance: Evidence in Japan. *Global Finance Journal*, 53(January), 100749.  
<https://doi.org/10.1016/j.gfj.2022.100749>
- Organização Internacional do Trabalho. (2015). *Women in Business and Management: Gaining Momentum. Global Report*. Genebra: International Labour Office. Recuperado de

- [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_316450.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf)
- Panwar, R., Hansen, E., & Anderson, R. (2010). Students' perceptions regarding CSR success of the US forest products industry. *Social Responsibility Journal*, 6(1), 18–32.  
<https://doi.org/10.1108/17471111011024522>
- Peluso, M., Baird, C. H., & Kesterson-Townes, L. (2019). *Women, leadership, and the priority paradox*. Armonk, NY: IBM Corporation. Recuperado de <https://www.ibm.com/downloads/cas/YZWEXLPG>
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green governance: boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 50(1), 189–223.  
<https://doi.org/10.1177/0007650310394642>
- Pucheta-Martínez, M. C., Olcina-Sempere, G., & López-Zamora, B. (2019). Female directorship on boards and corporate sustainability policies: their effect on sustainable development. *Sustainable Development* 28(1), 56-72.  
<https://doi.org/10.1002/sd.1965>
- Ren, X., Li, J., Wang, X., & Lei, X. (2024). Female directors and CSR: Does the presence of female directors affect CSR focus? *International Review of Financial Analysis*, 92(January), 103101.  
<https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103101>
- Sabharwal, M. (2015). From glass ceiling to glass cliff: women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399–426. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut030>
- Sahoo, D. K., & Lenka, U. (2016). Breaking the glass ceiling: opportunity for the organization. *Industrial and Commercial Training*, 48(6), 311–319. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2015-0017>
- Santos, G. G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género. In *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal - políticas e circunstâncias*, editado por Virgínia Ferreira, 99–138). Lisboa: CITE. Recuperado de <https://observatorio-lisboa.eapn.pt/ficheiro/A-igualdade-de-mulheres-e-homens-no-trabalho-e-no-emprego-em-Portugal.pdf>

- Sasenu, A.-S., Toma, S.-G., & Marinescu, P. (2014). Feminine leadership and organisational culture. *Manager Journal*, 19(1), 144–150.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–688. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235>
- Setó-Pamies, D. (2013). The relationship between women directors and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 334–345. <https://doi.org/10.1002/csr.1349>
- Shook, E., & Sweet, J. (2019). *Getting to equal 2019: creating a culture that drives innovation*. Recuperado de <https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/gender-equality-innovation-research>
- Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management: An International Journal*, 27(7), 436–448. <http://dx.doi.org/10.1108/17542411211273432>
- Soares, R., Marquis, C., & Lee, M. (2011). *Gender and corporate social responsibility: It's a matter of sustainability*. Recuperado de [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/gender\\_and\\_corporate\\_social\\_responsibility.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/gender_and_corporate_social_responsibility.pdf)
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. Escolar Editora.
- Torchia, M., Calabrò, A., Gabaldon, P., & Kanadli, S. B. (2018). Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach. *Scandinavian Journal of Management*, 34(2), 215–224. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.02.001>
- Wei, F., Ding, B., & Kong, Y. (2017). Female directors and corporate social responsibility: evidence from the environmental investment of chinese listed companies. *Sustainability*, 9(12), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su9122292>
- Xiao, C., & Mccright, A. M. (2015). Gender differences in environmental concern: revisiting the institutional trust hypothesis in the USA. *Environment and Behavior*, 47(1), 17–37.

- <https://doi.org/10.1177/0013916513491571>
- Yarram, S. R., & Adapa, S. (2022). Women on boards, CSR and risk-taking: An investigation of the interaction effects of gender diversity and CSR on business risk. *Journal of Cleaner Production*, 378(October), 134493.
- <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134493>
- Zabotti, É., & Bertolini, G. R. F. (2019). As perspectivas teóricas utilizadas na produção científica de gênero em posição de liderança nas organizações. *Revista Organizações em Contexto*, 15(29), 3–16. Recuperado de <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/download/7147/pdf>
- Zamprogna, L., Trevisan, J. K. V., & Zanatta, J. M. (2016). Mulheres líderes e a gestão de pequenas empresas: um estudo exploratório das atitudes. In *IX EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas* 1–14. Recuperado de <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/445.pdf>
- Zhang, J. Q., Zhu, H., & Ding, H. bin. (2013). Board composition and corporate social responsibility: an empirical investigation in the Post Sarbanes-Oxley Era. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 381–392. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1352-0>

Creative Commons Attribution License | This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.