

Fatores Hierárquicos e Interculturais que influenciam a Ascensão e Permanência de Mulheres C-Level: percepções comparadas de líderes luso-brasileiras

SOLANGE MARIA DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

LUCIANA FRIGO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

GRAZIELA DIAS ALPERSTEDT

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

HELENA KUERTEN DE SALLES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

ANA PAULA GRILLO RODRIGUES

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

Fatores Hierárquicos e Interculturais que influenciam a Ascensão e Permanência de Mulheres C-Level: percepções comparadas de líderes luso-brasileiras

1 INTRODUÇÃO

A liderança pode ser definida como um processo pelo qual um indivíduo exerce influência sobre um grupo para atingir um objetivo comum (Northouse, 2019). No entanto, as formas em que ocorrem o exercício dessa influência variam, especialmente entre mulheres. A igualdade de gênero em cargos de liderança segue sendo um desafio organizacional, particularmente nos níveis mais altos, como o C-level. Estudos demonstram que as mulheres continuam enfrentando barreiras hierárquicas e culturais significativas, como preconceitos de gênero, estereótipos sobre estilos de liderança, dificuldades de conciliar vida pessoal e profissional e inseguranças como a síndrome do impostor (Setyaningrum & Juansih, 2024; Lara & García, 2023). Além disso, uma meta-análise de Buss *et al.* (2025) evidenciou que equipes lideradas por mulheres apresentam ganhos em desempenho financeiro, inovação e valor social, o que reforça a urgência de ampliar sua presença na alta gestão.

Tais barreiras são influenciadas por contextos culturais e organizacionais que moldam tanto as oportunidades quanto os obstáculos à liderança feminina, incluindo fatores como políticas públicas, normas sociais e práticas organizacionais. Variações significativas entre países, como Brasil e Portugal, apesar de compartilharem raízes culturais, evidenciam a necessidade de investigar fatores interculturais que impactam a representação de mulheres em posições estratégicas (Malamud & Seabra, 2022; Menegaz & Queirós, 2023). Embora ambos os países tenham avançado em políticas inclusivas e iniciativas voltadas à liderança feminina, as desigualdades de gênero ainda se manifestam de formas distintas, demandando estudos que considerem as especificidades de cada contexto cultural.

Segundo Angela Castro (Mendes, Deloitte, 2023, p. 141), líder de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) da Deloitte Brasil, embora a diversidade de gênero seja amplamente reconhecida como estratégica para o sucesso organizacional, em 2023 apenas 2% dos cargos de CEO no Brasil eram ocupados por mulheres. Em Portugal, persistem desafios similares. Conforme o Relatório 2023 do Gabinete de Estratégia e Planejamento (GEP), embora as mulheres representem 54,4% da força de trabalho portuguesa, elas continuam sub-representadas em posições de liderança e enfrentam desigualdades salariais significativas, recebendo, em média, 92,6% do salário-base médio e 90,8% dos ganhos médios gerais. A presença feminina em níveis de qualificação mais elevados também permanece inferior à dos homens, revelando que, apesar dos avanços, subsistem obstáculos relevantes à equidade de gênero no ambiente profissional português.

No cenário internacional, cresce a conscientização sobre a importância da diversidade e inclusão nas organizações, impulsionada por agendas como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (SDGs, United Nations, 2015), que consideram a igualdade de gênero um dos pilares do desenvolvimento sustentável.

Apesar das iniciativas existentes, persistem lacunas relevantes na compreensão das dinâmicas culturais e organizacionais que influenciam a ascensão e retenção de mulheres em posições seniores. Uma pesquisa realizada na base Scopus, em dezembro de 2024, revelou escassez de estudos amplos sobre o tema. Dos 6.473 documentos inicialmente recuperados

sobre liderança feminina em contextos organizacionais diversos, apenas 388 abordavam especificamente a liderança em níveis seniores, como C-suite ou C-level. Quando o termo “intercultural” foi adicionado à busca, apenas 42 documentos foram retornados. A análise desses resumos revelou que apenas três artigos (Baumann, 2017; Halliday, Paustian-Underdahl & Fainshmidt, 2020; Cárdenas et al., 2014) tratavam efetivamente da liderança feminina C-level sob uma perspectiva intercultural e comparativa entre dois ou mais países. Esse dado evidencia a necessidade de aprofundar os estudos que abordam as complexidades interculturais associadas à liderança feminina C-level, promovendo uma compreensão mais ampla desse fenômeno.

Compreender essas dinâmicas é fundamental para identificar estratégias eficazes de apoio às mulheres líderes, contribuindo para a transformação das culturas organizacionais e a redução de barreiras hierárquicas. Nesse contexto, o presente estudo ancora-se na Abordagem da Liderança Feminina, que articula atributos “agentes” e “comunais” (Eagly & Karau, 2002) e dialoga com perspectivas relacionais do poder (Uhl-Bien, 2006), para responder à seguinte questão de pesquisa: quais barreiras e estratégias moldam a ascensão e permanência de mulheres no C-level em contextos interculturais?

A pesquisa concentra-se em uma análise comparativa dos desafios enfrentados, das oportunidades percebidas, das competências e estratégias adotadas, além das especificidades culturais e organizacionais de dois países - Brasil e Portugal - a partir da percepção de 40 mulheres líderes, de um total de 100 mulheres que participaram de um programa de formação internacional em liderança feminina, sendo 23 brasileiras (57,5%) e 17 portuguesas (42,5%), com idades entre 41 e 50 anos. Entre as respondentes, 13 ocupavam cargos C-level, enquanto 27 estavam em posições de liderança intermediária, atuando majoritariamente nos setores de serviços (21,4%), tecnologia (19%), educação e finanças (ambos com 17,5%).

O objetivo desse artigo é examinar os fatores críticos interculturais e hierárquicos que influenciam a ascensão e a retenção de mulheres líderes C-level, com ênfase nos desafios enfrentados, nas estratégias adotadas, e nas oportunidades e tendências percebidas por essas líderes. Ao realizar este estudo, busca-se compreender as transformações sociais e organizacionais necessárias para promover a diversidade de gênero em cargos estratégicos. Espera-se que os resultados contribuam com percepções relevantes para a prática organizacional, abordem o papel social das organizações e subsidiem futuras investigações sobre liderança feminina.

Nas próximas seções, o artigo está assim estruturado: na seção 2, apresenta-se a literatura sobre a Abordagem da Liderança Feminina, contextualizando conceitos de barreiras estruturais e interculturais e derivando o quadro analítico que orienta o estudo. A seção 3 descreve o delineamento metodológico, incluindo a estratégia de amostragem, os instrumentos de coleta, os procedimentos de análise mista e o protocolo aplicado à revisão exploratória. Na seção 4, são discutidos os resultados quantitativos e qualitativos, contrastando evidências entre Brasil e Portugal, seguidos da discussão dos achados à luz da literatura. A seção 5 detalha as implicações teóricas, gerenciais e de políticas públicas, destacando contribuições para os ODS e sugerindo intervenções corporativas. Por fim, a seção 6 explicita as limitações do estudo e propõe agenda de pesquisas futuras, reforçando a relevância de abordagens interculturais para aprofundar o entendimento sobre a liderança feminina em cargos C-level.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A liderança, tema gerencial amplamente estudado (Mintzberg, 2009), carece de definição única e abrange características pessoais, comportamentos e processos relacionais (Yukl, 2013; Northouse, 2019). Adota-se aqui a concepção de processo grupal de influência não coercitiva (Northouse, 2019), distinguindo liderança (processo) de líder (ator).

O interesse acadêmico intensificou-se com a maior inserção feminina em posições tradicionalmente masculinas (Kark, Barthel & Buengeler, 2023). Embora paradigmas recentes ressaltem a contribuição da liderança feminina para o desempenho organizacional (Săseanu, Ene & Ghinea, 2024), mulheres seguem sub-representadas no topo, exigindo investigação dos fatores que perpetuam essa lacuna (Kark et al., 2023).

A Abordagem da Liderança Feminina (Eagly & Karau, 2002; Northouse, 2019) explica como estereótipos de gênero criam expectativas ambíguas: líderes devem exibir traços agênticos, mas mulheres também são cobradas por atributos comunais, gerando sobre elas avaliações mais severas. Resultados recentes reforçam essa dinâmica de transição: Paustian-Underdahl et al. (2024) identificaram que a vantagem feminina em estilos participativos se manifesta no nível intermediário, mas, no C-suite, mulheres bem-sucedidas são avaliadas como mais diretivas que seus pares masculinos, indicando um duplo padrão de competência ao longo da carreira. Adicionalmente, uma meta-análise recente de Buss et al. (2025) confirma que combinações equilibradas desses traços relacionam-se a maiores índices de inovação e engajamento na organização. À luz da Teoria dos Papéis Sociais (Social Role Theory), papéis históricos de provedor e cuidadora moldam estereótipos agênticos e comunais (Eagly & Wood, 2016). Quando mulheres assumem posições de alta gestão, o desajuste entre o papel de gênero prescrito e o papel de liderança requerido gera avaliações mais severas, exigindo delas uma combinação de comportamentos agênticos e comunais para legitimar sua eficácia (Eagly & Karau, 2002).

Desafios estruturais e culturais reforçam a desigualdade. Culturas organizacionais masculinas prescrevem “códigos de ascensão” adversos (Moor, Cohen & Beeri, 2015; Carbajal, 2017; Ciappei & Manetti, 2023). Preconceitos de segunda geração, como o “teto de vidro” e o “labirinto”, permanecem poderosos (Northouse, 2019; Khanam & Ishrat, 2024). Narrativas tradicionais legitimam a exclusão (Baumann, 2017) e a incongruência papel de gênero *versus* papel de liderança agrava julgamentos negativos (Eagly & Karau, 2002). Estereótipos ainda questionam a competência feminina (Ramseook-Munhurrin et al., 2023; Tabassum & Rafiq, 2023).

A conciliação trabalho-família é barreira adicional devido a expectativas sociais e carência de políticas de apoio (Northouse, 2019; Carbajal, 2017). Consequências incluem esgotamento e autopercepção de incompetência (Ramseook-Munhurrin et al., 2023; Pazin & João, 2023). A escassez de modelos femininos restringe redes de mentoria e oportunidades de desenvolvimento (Northouse, 2019; Dhasmana, 2020), acentuando desigualdades verticais nos setores de TIC e engenharia (Ramseook-Munhurrin et al., 2023).

Superar tais entraves requer intervenções múltiplas. Reformas estruturais (políticas de diversidade, trabalho flexível, licenças parentais) tornam culturas mais inclusivas (Northouse, 2019; Malhotra, 2018). Mentoria, redes de apoio e comunicação assertiva promovem resiliência (Nivetha & Prasanth, 2023; Zhang, 2024). Buss et al. (2025) demonstram

que programas formais de mentoria associados a metas de diversidade elevam em até 18 % a probabilidade de mulheres ocuparem cargos executivos. Investir na liderança feminina, além de imperativo ético, impulsiona desempenho e desenvolvimento sustentável (Faugoo, 2024).

Em síntese, a literatura aponta que barreiras culturais, estereotípicas e de conciliação, aliadas à ausência de modelos e apoio institucional, limitam o avanço de mulheres ao C-level. Contrapartidas efetivas envolvem políticas organizacionais inclusivas, redes de mentoria estruturadas e valorização de estilos de liderança que integrem traços agênticos e comunais, contribuindo para organizações mais inovadoras e socialmente responsáveis.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa pesquisa, adotou-se o paradigma funcionalista (Morgan, 1980) para identificar quais são os fatores críticos que influenciam a ascensão e a retenção de mulheres líderes C-level no contexto organizacional e intercultural. Embora se reconheça a importância das experiências subjetivas e intersubjetivas das mulheres líderes, a opção metodológica adotada nesta pesquisa reflete uma abordagem funcionalista, especialmente na análise quantitativa dos dados, com estatística descritiva, que permitiu a identificação de padrões comparativos entre diferentes grupos de respondentes: mulheres C-level e não C-level; brasileiras e portuguesas.

Os dados foram coletados entre 14 e 19 de dezembro de 2024, por meio de um questionário com perguntas fechadas, distribuído via Google Forms. A construção dos itens seguiu o princípio da pesquisa informada pela teoria (*theory-informed inquiry*), conforme Merriam e Tisdell (2016). Três especialistas validaram sua pertinência; um pré-teste com cinco gestoras garantiu clareza sem alterar o conteúdo. Assim, o instrumento cobre integralmente os tópicos discutidos no artigo – tendências, competências, iniciativas organizacionais, barreiras, diversidade ampliada e redes – permitindo que cada resultado remeta a um bloco mensurável do instrumento. As respondentes foram selecionadas por acessibilidade e intencionalidade dos pesquisadores, compondo uma amostra geográfica estratificada de 23 brasileiras (57,5%) e 17 portuguesas (42,5%). O público-alvo era formado por 100 mulheres participantes de um programa internacional on-line e aberto de formação em liderança feminina, com carga horária de 30 horas, resultando em uma taxa de resposta de 40%. As 40 mulheres que integraram a amostra estavam, todas, vinculadas a essa formação e todas concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido digital, garantindo anonimato e uso acadêmico dos dados.

A análise dos dados foi realizada utilizando estatística descritiva, conforme proposto por Hair et al. (2019). Após a extração dos dados do Google Forms, estes foram importados para uma planilha Excel, onde foram organizados e categorizados em quatro grupos principais: mulheres C-level no Brasil, mulheres não C-level no Brasil, mulheres C-level em Portugal e mulheres não C-level em Portugal. A escolha dos países justifica-se pela similaridade legal e conexão histórica entre eles, devido ao processo de colonização lusitana (Malamud & Seabra, 2022).

A partir dessa organização, foram criadas tabelas cruzadas para comparar cada resposta entre os diferentes grupos, permitindo uma análise comparativa entre Brasil e Portugal, bem como entre profissionais C-level e não C-level em cada país. Essas tabelas cruzadas possibilitaram o cálculo de frequências e porcentagens para cada opção de resposta dentro dos grupos estabelecidos. Com base nesses dados, foram gerados novos gráficos no Excel, que

ilustraram visualmente as inter-relações entre as quatro categorias de análise. Esses gráficos comparativos facilitaram a identificação de padrões, tendências e diferenças nas percepções entre os grupos estudados, fornecendo uma base sólida para a interpretação dos resultados e a formulação de conclusões sobre as semelhanças e diferenças entre as percepções das mulheres C-level e não C-level no Brasil e em Portugal.

Das 40 respondentes, 13 ocupavam cargos C-level e as 27 restantes, níveis intermediários. A maioria estava na faixa etária entre 41 e 50 anos (16 mulheres, 40%), seguida pelo grupo de 31 a 40 anos (13 mulheres, 32,5%). Os setores de atuação das respondentes revelam uma presença significativa em áreas tradicionalmente dominadas por homens, com predominância nos setores de Serviços (21,4%), Tecnologia (19%), Educação e Finanças (17,5% cada). Quanto ao porte das empresas, 16 participantes (40%) estão em grandes corporações, enquanto as demais se distribuem igualmente entre startups, médias e pequenas empresas, apontando para uma ocupação crescente de posições de liderança em organizações de variados tamanhos e estruturas.

Quanto à experiência em liderança, 12 mulheres (30%) possuem mais de 10 anos em cargos de liderança, sinalizando trajetórias profissionais consolidadas. Em contrapartida, 11 participantes (27,5%) têm entre 1 e 3 anos de experiência, indicando uma presença recente de mulheres em papéis de gestão e sugerindo o surgimento de uma nova geração de líderes femininas.

A composição diversificada de participantes, incluindo lideranças consolidadas e emergentes, proporcionou um panorama abrangente de visões e estratégias. Tal variedade reflete as transformações na forma como essas mulheres percebem seu ambiente profissional e as barreiras enfrentadas nos dois países analisados. A inclusão de diferentes níveis hierárquicos (C-level e não C-level) permitiu captar nuances relevantes nas percepções e abordagens adotadas por mulheres em posições variadas de liderança no Brasil e em Portugal.

O estudo evidenciou não apenas obstáculos persistentes, mas também oportunidades, estratégias adotadas e percepções sobre a liderança sênior em ambos os contextos. Essa abordagem integrada oferece insights valiosos sobre o presente e as perspectivas futuras da liderança feminina em posições sêniores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta as análises comparativas e discussões dos resultados interculturais e hierárquicos das mulheres líderes brasileiras e portuguesas, em níveis C-level e não C-level, com base nos seguintes temas: **tendências e oportunidades para as mulheres ascenderem a cargos C-level; as competências relevantes; as iniciativas organizacionais mais eficazes; as barreiras enfrentadas; os aspectos da diversidade (além do gênero) para a composição das equipes C-level; e os tipos mais benéficos de redes e colaborações.**

Esses temas apresentados na Figura 1 emergiram dos resultados mais importantes dos dados coletados, tendo em vista a questão e o objetivo da presente pesquisa.

Figura 1 – Visão geral dos temas



Fonte: elaborada pelos autores (2025).

4.1 Diversidade Interseccional e Tendências Emergentes na Composição de Equipes Executivas

O estudo examinou cinco dimensões de diversidade além do gênero - formação/experiência, nacionalidade/cultura, etnia/raça, diversidade geracional e neurodiversidade - para avaliar seu impacto futuro nas equipes executivas.

Diversidade geracional: surge como prioridade estratégica em ambos os países (Brasil 78 %, Portugal 71 %), refletindo a necessidade de combinar experiência e novas visões num contexto de negócios volátil. Contudo, só 43 % das líderes C-level portuguesas realçam esse ponto, frente a 76 % nos demais grupos. Seguindo Huyler et al. (2024), liderar equipes multigeracionais exige estilo situacional e inclusivo, sensível a valores e motivações de cada coorte.

Contrastes culturais: Portugal valoriza mais a diversidade de nacionalidades/culturas (47%), indicando orientação internacional. No Brasil, ganham destaque a diversidade de formação/experiência (35 %) e a neurodiversidade (39 %), sinalizando busca por perspectivas cognitivas distintas.

Visão hierárquica: em Portugal, 90 % das mulheres não C-level priorizam diversidade geracional, confirmando que posição na hierarquia molda percepções; já a diversidade de formação/experiência recebe pouca atenção no topo (BR 17 %, PT 29 %). A emergência da neurodiversidade, especialmente valorizada por profissionais brasileiras não seniores, aponta expansão do conceito de inclusão para além dos critérios tradicionais.

Esses achados endossam Ely et al. (2011), para os quais as organizações que adotam uma lógica de inclusão transformadora, e não apenas compensatória, constroem ambientes mais colaborativos e sustentáveis. Reconhecer a neurodiversidade como ativo estratégico amplia fronteiras de pertencimento e inovação.

Observa-se que, embora a diversidade geracional seja preocupação compartilhada, cada país exibe ênfases distintas que exigem abordagens personalizadas para compor equipes C-level realmente plurais e eficazes.

4.2 Tendências e Oportunidades Positivas na Ascensão de Mulheres C-level

A investigação identificou cinco vetores que moldarão, até 2030, a ascensão de mulheres à liderança no Brasil e em Portugal: (i) pressão dos investidores por diversidade nos conselhos de administração; (ii) consolidação da agenda ESG; (iii) fortalecimento das políticas governamentais de igualdade de gênero; (iv) valorização de competências de liderança tradicionalmente associadas às mulheres; e (v) avanços tecnológicos que facilitam a conciliação trabalho-vida. Esses resultados evidenciam pontos de convergência, mas também diferenças nacionais que exigem estratégias específicas.

Pressão de investidores para diversificar conselhos: sete em cada dez respondentes brasileiras (83 % das que já estão no C-level) percebem forte pressão de acionistas para aumentar a presença feminina, enquanto essa percepção cai para 24 % entre portuguesas (29 % C-level). Halliday et al. (2020), em meta-análise de 158 amostras de 36 países, mostram que o êxito das políticas de promoção depende do contexto de igualdade de gênero. No Brasil, a influência de fundos globais que integram índices de diversidade e rankings de governança acelera a agenda; em Portugal, onde a legitimidade do tema já está incorporada à regulação, o efeito de mercado é menos visível. Buss et al. (2025) acrescenta que investidores estrangeiros premiam conselhos diversos sobretudo em mercados emergentes, explicando a maior percepção de pressão entre as líderes brasileiras. Esses números evidenciam que a sinalização de diversidade é fator de legitimidade competitiva no cenário brasileiro, ao passo que, em Portugal, a questão assume feição de obrigação regulatória, reduzindo sua visibilidade no discurso gerencial.

Agenda ESG e políticas públicas: Portugal lidera nas expectativas de transformação via ESG e políticas de gênero: 65 % das mulheres e 71 % das líderes C-level acreditam que esses instrumentos impulsionarão a ascensão feminina; no Brasil, os percentuais caem para 35 % e 33 %. O contraste reflete um modelo português institucionalizado - diretivas europeias, leis de quotas e relatórios obrigatórios - versus um modelo brasileiro orientado ao mercado. O enquadramento normativo português inclui sanções por não conformidade e sistemas de pontuação pública, ausentes no Brasil, explicando a maior confiança das portuguesas e reforçando a tese de que reformas legais robustas aceleram o progresso de gênero.

Valorização de competências femininas: a crença de que atributos como empatia, escuta ativa e gestão colaborativa ganharão valor atinge 65 % no Brasil e 53 % em Portugal. O padrão hierárquico diverge: no Brasil, líderes C-level (83 %) são mais otimistas que não C-levels (59 %); em Portugal, o otimismo é maior entre não C-levels (60 %) do que entre C-levels (43 %). Eagly e Karau (2002) sustentam que a eficácia da liderança feminina aumenta quando traços interpessoais são centrais. Os dados corroboram essa tese e indicam que, em organizações voltadas à inovação, tais habilidades se tornam critérios-chave de promoção. A

disparidade hierárquica sugere que as líderes de topo no Brasil já internalizaram os benefícios reputacionais e inovativos dessas competências, enquanto, em Portugal, a base operacional percebe espaço maior para mudança cultural do que as lideranças seniores.

Avanços tecnológicos: apenas 43 % das brasileiras e 41 % das portuguesas acreditam que ferramentas digitais e modelos híbridos melhorarão o equilíbrio trabalho-vida. Embora essas tecnologias ampliem flexibilidade, também geram sobrecarga informacional e conectividade excessiva. Stephen (2024) alerta que, sem políticas de desconexão e alfabetização digital, o risco de *burnout* neutraliza os ganhos. Pesquisas futuras devem examinar o impacto da IA generativa sobre a redistribuição do trabalho de cuidado e o potencial de plataformas de apoio para reduzir a carga invisível suportada pelas mulheres.

Em linhas gerais, constata-se que, no Brasil, a pressão de investidores abre espaço para metas públicas de paridade, programas de patrocínio e divulgação de indicadores de gênero; políticas governamentais podem reforçar o movimento. Em Portugal, onde o arcabouço legal é robusto, o desafio é converter normas em práticas de sucessão, networking e patrocínio corporativo. A aproximação de valores sobre competências femininas cria base comum para iniciativas transnacionais de mentoring e desenvolvimento. Relatório da McKinsey & Company (2022) mostra que empresas no quartil superior de diversidade de gênero geram até 25 % mais retorno sobre capital, reforçando o valor econômico da inclusão.

4.3 Redes Estratégicas e Dinâmicas Organizacionais na Liderança Feminina C-Level

Nesse tema, investigou-se quais redes ou comunidades são consideradas mais úteis para mulheres em posições C-level. As opções incluíram comunidades setoriais, grupos de mentoria reversa com jovens talentos, grupos mistos de executivas seniores, redes exclusivas para mulheres líderes e redes de liderança global. A literatura registra variadas experiências com tais redes, mas converge em um ponto: seu impacto cresce quando reúnem pessoas de origens e trajetórias distintas, oferecem acesso a líderes influentes e contam com programas formais de orientação e participação em entidades profissionais (Chanland et al., 2017).

Os dados de campo revelam uma diferença marcante na preferência por redes exclusivas para mulheres. No Brasil, 61 % das respondentes, sobressaindo-se 65 % entre as profissionais que ainda não chegaram ao C-level, valorizam esses ambientes, ao passo que, em Portugal, a taxa é 53 %. O resultado sugere que, sobretudo para líderes em ascensão no Brasil, espaços de networking exclusivamente femininos são vistos como mais eficazes para troca de experiências e apoio mútuo.

Entre as líderes C-level portuguesas, porém, observa-se tendência oposta: 71 % preferem grupos mistos de alto escalão, possivelmente porque esses círculos ampliam a integração em redes de poder já estabelecidas, refletindo estágio mais avançado de normalização da presença feminina no topo corporativo.

A mentoria reversa, em que líderes veteranos aprendem com talentos mais jovens, desponta com prestígio semelhante nos dois países, mas sobretudo entre C-levels. No Brasil, metade das líderes no topo valoriza esse formato (versus 29 % entre não C-levels); em Portugal, 46 % das C-levels compartilham essa visão. A apreciação reforça o papel da mentoria como catalisador do desenvolvimento da liderança, indicado por Northouse (2019) e por Ely, Ibarra

e Kolb (2011), para quem programas que combinam mentoria tradicional e equitativa aceleram a progressão feminina.

Redes de liderança global mantêm peso equilibrado - 52 % das brasileiras e 53 % das portuguesas as consideram importantes, mas o interesse é maior entre profissionais que ainda não ascenderam ao topo, indicando busca de visibilidade e capital internacional para impulsionar carreiras. Já comunidades setoriais são pouco atraentes (22 % no Brasil, 18 % em Portugal; apenas 14 % entre C-levels portuguesas), sinalizando preferência por interfaces mais amplas e interdisciplinares.

Variáveis intrínsecas às redes também influenciam sua eficácia. A confiança, apontada como elemento essencial por Dirks e Ferrin (2002), é citada por 76 % das brasileiras não C-level e por 60 % das portuguesas na mesma situação, sugerindo estágios distintos de desenvolvimento de liderança. A adaptabilidade, atributo crucial em contextos VUCA (Johansen, 2017), é reconhecida por 76 % das líderes intermediárias brasileiras, mas apenas por 50 % das que já chegaram ao C-level. Quanto à colaboração, 47 % das brasileiras não C-level a consideram central, enquanto nenhuma líder brasileira no topo a menciona, contrastando com a relevância que Kouzes e Posner (2017) atribuem a esse comportamento.

No contexto português, a cultura organizacional recebe atenção desigual: 70 % das não C-levels a destacam contra 43 % das C-levels, alinhando-se à visão de Schein (2010) sobre o poder dos líderes em moldar culturas inclusivas. Por outro lado, o empoderamento (capacitação) apresenta índices praticamente idênticos entre os dois estratos hierárquicos em Portugal (71 % no topo, 70 % fora dele), corroborando Conger e Kanungo (1988), para quem o empowerment é núcleo da liderança eficaz.

Em síntese, redes exclusivas atraem mais as brasileiras em fase de ascensão, enquanto executivas portuguesas já consolidadas apostam nos grupos mistos; a mentoria reversa ganha relevância entre os C-levels de ambos os países; e comunidades globais seduzem quem ainda busca projeção internacional. Essas diferenças, combinadas com variações de confiança, adaptabilidade, colaboração e cultura organizacional, indicam que programas de desenvolvimento devem ser sensíveis tanto à fase de carreira quanto ao contexto cultural, adotando uma abordagem multifacetada, que inclua mentoria estruturada, integração em redes globais e estímulo a ambientes colaborativos, para fortalecer a liderança feminina no topo das organizações.

4.4 Competências mais valorizadas para as Mulheres Líderes Ascenderem a Cargos C-level

Esta etapa investigou quatro grupos de competências decisivos para a progressão feminina ao topo corporativo: (i) inteligência emocional e habilidades interpessoais; (ii) gestão de crises e resiliência; (iii) sustentabilidade e responsabilidade social; e (iv) liderança em transformação digital. As respostas, estratificadas por país e posição hierárquica, revelaram convergências e diferenças relevantes.

Inteligência emocional e habilidades interpessoais: maior pontuação em ambos os contextos, atingindo 94 % das portuguesas e 83 % das brasileiras. O resultado confirma a revalorização de *soft skills* em cargos de comando, nos quais a capacidade de gerir emoções e relações complexas tornou-se diferencial competitivo. Messaoudi e Sakale (2024) evidenciam

que a promoção sistemática da inteligência emocional eleva criatividade, coesão e desempenho de equipes, legitimando essa preferência.

Gestão de crises e resiliência: segunda competência mais lembrada, com 70 % no Brasil e 65 % em Portugal, sinalizando que adaptabilidade e tomada de decisão sob pressão são atributos incontornáveis em ambientes voláteis. Estudos sobre a crise da covid-19 mostram que lideranças femininas, marcadas por empatia, comunicação clara e serenidade, obtiveram melhores resultados em saúde pública (Bruce et al., 2021; Pataling Hug, Majorenos & Tigley, 2024).

Sustentabilidade e responsabilidade social: ainda são subestimadas, uma vez que apenas 41 % das portuguesas e 26 % das brasileiras as consideram essenciais. Contudo, no recorte C-level os índices sobem para 57 % (PT) e 50 % (BR), sugerindo que as líderes já inseridas nos conselhos compreendem melhor o impacto reputacional e financeiro da agenda ESG. Pesquisas de Yaha (2025) e Cardoso e Fernandes (2022) indicam correlação positiva entre maior presença feminina e desempenho ambiental superior, reforçando a necessidade de capacitação precoce.

Transformação digital: constata-se uma avaliação similar e modesta entre os países (Brasil 48 %, Portugal 47 %), revelando assimetria entre a acelerada digitalização dos negócios e a preparação percebida pelas próprias líderes. Perfis com forte bagagem socioemocional precisam incorporar IA generativa e gestão de dados para manter relevância estratégica.

O padrão geral, portanto, confirma a prioridade das competências socioemocionais, mas expõe déficit de preparação em sustentabilidade e tecnologia, justamente os domínios que, segundo o Fórum Econômico Mundial (2024), mais moldarão os modelos de negócio até 2030. A diferença de percepção entre C-levels e não C-levels realça a importância de programas de mentoring (incluindo mentoring reverso) e trilhas formais de desenvolvimento que conectem temas ESG e digitais às já consolidadas habilidades interpessoais. Alinhar expectativas ao longo de toda a hierarquia permitirá a Brasil e Portugal fortalecer seus pipelines femininos rumo ao C-level, aumentando legitimidade social e criação de valor econômico.

4.5 Desafios para as Mulheres se tornarem Líderes C-level

As líderes brasileiras e portuguesas apontaram seis barreiras-chave: (i) culturas organizacionais masculinas, (ii) estereótipos de gênero/preconceitos inconscientes, (iii) dificuldade de conciliar carreira e vida pessoal, (iv) redes de networking e mentoria restritas, (v) políticas corporativas frágeis de diversidade e (vi) desigualdade salarial.

Cultura organizacional masculina: trata-se do obstáculo mais citado: 82 % das portuguesas e 74 % das brasileiras reconhecem o problema; entre C-levels de Portugal a unanimidade chega a 100 %. Segundo Ely et al. (2011), modelos de sucesso baseados em atributos agênicos (assertividade, controle) excluem estilos comuns mais associados às mulheres, perpetuando a sub-representação nas instâncias decisórias.

Estereótipos e vieses: a preocupação é maior fora do topo: 90 % das portuguesas e 82 % das brasileiras não C-level veem o tema como crítico, contra 57 % e 50 % entre C-levels. A teoria do papel social (Eagly & Karau, 2002) explica que a incongruência entre expectativas de gênero e de liderança resulta em maior escrutínio das competências femininas.

Equilíbrio trabalho-vida: percepções divergem por país e hierarquia: no Brasil, 53 % das não C-level e 17 % das C-level apontam o desafio; em Portugal, 50 % e 43 %,

respectivamente. A falta de políticas de flexibilização agrava o problema, sobretudo nas fases iniciais da carreira (Ely et al., 2011).

Networking e mentoria: a carência é sentida sobretudo por não C-levels (BR 29 %, PT 20 %), sugerindo barreira ao avanço na hierarquia; líderes já promovidas relatam impacto menor.

Desigualdade salarial: em cargos de chefia, 65 % das portuguesas versus 48 % das brasileiras denunciam gap remuneratório; a percepção é ainda mais aguda entre C-levels de Portugal (71 % contra 33 % no Brasil). Tal disparidade sugere maior visibilidade (ou magnitude) do problema no contexto português.

Tendências futuras: no Brasil, as líderes projetam dois grandes desafios - conciliar pressões de curto prazo com visão de longo prazo (65 %) e gerir expectativas de múltiplas partes interessadas (61 % - 67 % entre C-levels). Em Portugal, as não C-levels distribuem preocupação de forma mais homogênea entre pressão temporal e incertezas econômicas/geopolíticas (60 %).

Dessa forma, os dados confirmam que barreiras culturais, vieses e responsabilidades familiares continuam a restringir o *pipeline* feminino, enquanto disparidades salariais e redes de apoio limitadas acentuam a desigualdade. A conscientização mais elevada em Portugal sobre remuneração e cultura organizacional pode sinalizar ambiente propício a reformas estruturais; já no Brasil, o foco recai sobre a necessidade de apoio para equilibrar múltiplas demandas num cenário econômico volátil.

4.6 Iniciativas Organizacionais mais Eficazes para Promover as Mulheres Líderes a cargos C-level

Os respondentes apontaram cinco estratégias organizacionais prioritárias para acelerar a ascensão feminina: (i) metas formais de diversidade para posições seniores; (ii) revisão de processos de recrutamento e promoção; (iii) políticas de trabalho flexível e suporte familiar; (iv) programas de desenvolvimento de liderança voltados a mulheres; e (v) mentoria ou patrocínio de líderes.

Metas de diversidade: no Brasil, 83 % das executivas C-level defendem metas numéricas para conselhos, frente a 43 % em Portugal. O dado revela estratégia mais quantitativa e imediatista no contexto brasileiro, enquanto o quadro português depende menos de quotas explícitas.

Mentoria e patrocínio: a adesão brasileira (61 %) supera amplamente a portuguesa (18 %). Esses programas ganham força onde as redes informais de poder são mais fechadas, atuando como mecanismo de capital social para mulheres emergentes.

Abordagem holística portuguesa: em Portugal, três iniciativas concentram apoio idêntico (47 %): mudanças de recrutamento, metas de diversidade e políticas de flexibilidade. O padrão sugere esforço mais distribuído, integrando práticas estruturais e culturais.

Programas de desenvolvimento de liderança: as diferenças hierárquicas são marcantes, no Brasil, 65 % das mulheres C-level e 50 % das não C-level valorizam tais programas; em Portugal, 20 % e 14 %, respectivamente. A maior adesão no topo indica que mulheres já promovidas reconhecem a eficácia dessa formação.

Trabalho flexível e apoio à família: as portuguesas atribuem maior relevância (50 % não C-level; 43 % C-level) do que as brasileiras (35 % e 33 %). Tal disparidade sugere diferenças culturais na conciliação trabalho-família e na oferta de benefícios corporativos.

Contata-se, assim, que as organizações desempenham papel central ao instituir metas, mentoria e planos de desenvolvimento, reduzindo barreiras estruturais e simbólicas. Como recorda Northouse (2019), liderança é processo relacional e pode ser cultivada em contextos favoráveis; práticas de patrocínio, quotas e aprendizagem aceleram esse cultivo ao legitimar trajetórias femininas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi motivada pela necessidade de identificar os principais fatores interculturais e hierárquicos que influenciam o surgimento e a perpetuação de mulheres líderes em nível sênior. A investigação se concentrou nos desafios encontrados, nas estratégias adotadas, nas tendências predominantes e nas oportunidades percebidas, bem como nas competências favoráveis e redes de apoio importantes.

A pesquisa adotou uma abordagem exploratória e descritiva, com ênfase quantitativa, por meio da aplicação de um questionário estruturado com perguntas fechadas, elaboradas a partir da revisão da literatura.

A abordagem que fundamentou a pesquisa foi a Liderança Feminina (Eagly & Karau, 2002; Yukl, 2013; Northouse, 2019; Buss et al., 2025). Essa estrutura teórica permitiu o exame das complexidades da liderança feminina em dois contextos culturais: Brasil e Portugal. Os resultados de campo produziram insights significativos sobre as percepções de 40 mulheres, sendo 23 brasileiras e 17 portuguesas, com idades entre 41 e 50 anos.

Com relação aos desafios interculturais, foram identificadas disparidades significativas entre os dois países. Especificamente, 83% dos entrevistados no Brasil relataram ter encontrado expectativas divergentes com relação ao comportamento e estilo de liderança, em contraste com 59% dos entrevistados em Portugal. Essa discrepância sugere que os líderes brasileiros sofrem pressões maiores para se adequarem aos estereótipos de liderança. Os desafios relacionados aos estereótipos de gênero e às expectativas, principalmente no Brasil, estão alinhados com as observações de Moor, Cohen & Beerli (2015) e Carbajal (2017) sobre a predominância de normas masculinas na cultura organizacional.

Com relação às tendências e oportunidades emergentes, foi observada uma alta valorização da redefinição das culturas organizacionais com o objetivo de alcançar maior inclusão (Brasil 74%, Portugal 76%). No entanto, também observamos variações significativas em outras áreas. Por exemplo, houve uma discrepância notável na percepção da pressão dos investidores pela diversidade nos conselhos de administração, com 70% dos entrevistados no Brasil citando isso como uma preocupação, em comparação com 24% em Portugal. Além disso, houve uma preferência perceptível por considerações de ESG em Portugal (65%) em relação ao Brasil (35%).

Outra descoberta importante foi a forte ênfase no desenvolvimento da inteligência emocional e das habilidades interpessoais em ambos os países no que se refere às estratégias de desenvolvimento sugeridas pelas mulheres. Essa constatação está alinhada com a afirmação de Bass e Riggio (2006) sobre a importância dessas competências na liderança.

Entretanto, observou-se uma divergência nas preferências por redes e comunidades: no Brasil, 61% dos entrevistados expressaram preferência por redes exclusivas para mulheres

executivas, enquanto em Portugal, 71% dos líderes C-level indicaram preferência por grupos mistos. Essas preferências divergentes por redes e comunidades entre o Brasil e Portugal estão de acordo com as observações feitas por Nivetha e Prasanth (2023) acerca da necessidade de abordagens alinhadas às particularidades culturais para promover a liderança feminina.

Além disso, foram identificados contrastes significativos em relação às características comportamentais mais relevantes para os líderes C-level. Especificamente, a construção de confiança foi considerada mais forte entre os líderes brasileiros não C-level (76%) em comparação com os portugueses (60%), indicando possíveis diferenças culturais na percepção da importância da confiança.

Também foi identificado um contraste significativo na adaptabilidade entre os níveis C (50%) e não C (76%) no Brasil, indicando que os líderes intermediários percebem mais intensamente a necessidade de flexibilidade diante de contextos dinâmicos. Outra discrepância apareceu na valorização da colaboração: nenhum líder C-level a mencionou (0%), enquanto quase metade dos não C-level (47%) a considerou relevante. Esses dados sugerem que os altos escalões de liderança nas organizações brasileiras podem adotar estilos mais hierárquicos ou centrados na atuação individual, em contraste com abordagens mais cooperativas observadas nos níveis intermediários. Essas diferenças hierárquicas convergem com a meta-análise de Paustian-Underdahl et al. (2024), que mostra mudança no estilo percebido das líderes à medida que sobem na hierarquia organizacional: como apontam as autoras, mulheres são vistas como mais democráticas no *middle management*, mas precisam exibir comportamentos mais diretivos e orientados a tarefas no topo para legitimar sua eficácia.

A questão da capacitação dos subordinados foi mais expressiva em Portugal, com 71% dos líderes C-level demonstrando preferência por essa abordagem. Houve paridade entre os líderes C-level e não C-level em Portugal (71% e 70%, respectivamente), o que sugere um alinhamento na percepção da importância da capacitação em diferentes níveis hierárquicos.

Esses resultados revelam nuances importantes na aplicação e percepção da liderança sênior em diferentes contextos culturais e níveis hierárquicos, destacando a necessidade de abordagens personalizadas e práticas e políticas organizacionais no desenvolvimento de mulheres líderes sêniores.

Em conclusão, a pesquisa contribui para a compreensão intercultural da liderança feminina C-level, destacando as semelhanças e diferenças entre Brasil e Portugal, e seus resultados trazem insights importantes para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes e culturalmente adequadas para promover a ascensão e a retenção de mulheres em cargos de liderança sênior.

Estudos futuros poderiam expandir essa análise comparativa para outros contextos culturais, bem como realizar pesquisas interpretativistas com mulheres C-level, aprofundando assim nossa compreensão da dinâmica intercultural na liderança feminina global.

Agradecimento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

4 REFERÊNCIAS

- Avigail Moor, Ayala Cohen, & Ortal Beeri (2015). In Quest of Excellence, Not Power: Women's Paths to Positions of Influence and Leadership. *Advancing Women in Leadership*, 35, 1-11.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Baumann, H. (2017). Stories of women at the top: narratives and counternarratives of women's (non-)representation in executive leadership. *Palgrave Communications*, 3(1):1-13. doi: 10.1057/PALCOMMS.2017.9
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. Free Press, New York, NY.
- Buss, M., Andler, S., & Tiberius, V. (2025). Female leadership: An integrative review and research framework. *The Leadership Quarterly*, 36, Article 101858. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101858>
- Carbajal, J. (2017). Women and work: Ascending to leadership positions. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(1), 12–27. <https://doi.org/10.1080/10911359.2017.1387084>
- Cárdenas, M. C. et al. (2014). Latin American female business executives: an interesting surprise. *Gender in Management: An International Journal*, 29(1), 2–24. doi:10.1108/gm-06-2013-0067.
- Cardoso, M., & Fernandes, G. A. D. A. L. (2022). A liderança feminina na agenda sustentável. *GV-EXECUTIVO*, 21(1).
- Ciappei, C., Liberatore, G., & Manetti, G. (2023). A systematic literature review of studies on women at the top of firm hierarchies: critique, gap analysis and future research directions. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(7), 202-231.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Deloitte. (2023). Women in the boardroom: A global perspective (8th edition). *Deloitte Global*. Retrieved from <https://www.deloitte.com>
- Dhasmana, N. (2020). Psychological and Communication Characteristics of Opinion Leaders: With Special Reference to Farm Women in Uttarakhand. *International Journal of Current Microbiology and Applied Sciences*, 9(9).
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598
- 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.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press, 308 p.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2016). Social role theory of sex differences. In A. Wong, M. Wickramasinghe, R. Hoogland, & N. A. Naples (Orgs.), *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies* (pp. 1–3). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118663219.wbegss183>
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493.

- Faugoo, D. (2024). Women's Leadership as an Accelerator for Gender Equality and Advancing SDGs for a Sustainable Future. *Asian Journal of Research in Business and Management*, [S.l.], 6(3), 25-39.
- Glasser, E. (2016). 1. Voices of the First Women Leaders in the Federal Bureau of Investigation. *Graduate Theses and Dissertations*. 635 p. <https://digitalcommons.unf.edu/etd/635>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Johansen, B. (2017). *The new leadership literacies: Thriving in a future of extreme disruption and distributed everything*. Berrett-Koehler Publishers, 192 p.
- Halliday, C. S., Paustian-Underdahl, S. C., & Fainshmidt, S. (2021). Women on boards of directors: A meta-analytic examination of the roles of organizational leadership and national context for gender equality. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 173-191. doi:10.1007/s10869-019-09679-y
- Kark, R., Barthel, A. D. T. & Buengeler, A. C. (2023). Leadership theories through the eyes of she: a gendered and feminist analysis of the development of leadership theories. In book: *A Research Agenda for Gender and Leadership*, 29-51. doi: 10.4337/9781800883826.00007
- Khanam, R., & Ishrat, T. (2024). Therapeutic potential of natural compounds in traumatic brain injury: A comprehensive review. *Biomedicine & Pharmacotherapy*, 169, 115546.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). John Wiley & Sons, 400 p.
- Lara, D. I. L., Sara & Garcia, M. F. (2023). What prevents women from reaching the highest strategic management positions? *International Journal of Social Science Exceptional Research*, 3(4):71-79. doi: 10.54660/ijsser.2024.3.4.71-
- Malhotra, R. K. (2018). Challenges of Women Leaders at the Workplace: An Empirical Study. Malhotra, R.K. (2023). Challenges of Women Leaders at the Workplace: An Empirical Study. *Psychology and Education*, 55(1) doi: 10.48047/pne.2018.55.1.60
- Malamud, A. & Seabra, P. (2022). Portugal and Brazil. In Jorge M. Fernandes, Pedro C. Magalhães, António Costa Pinto (Ed.), *The Oxford handbook of Portuguese politics*. (715-727). Oxford: Oxford University Press.
- Menegaz, N., Queirós, M. (2024). Water Governance in Portugal and Brazil: A Comparative Analysis. In: Galvão et al. (Eds). *Proceedings of the 3rd International Conference on Water Energy Food and Sustainability* (ICoWEFS 2023). Springer Proceedings in Earth and Environmental Sciences. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-48532-9_69
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622.
- Nádia, Menegaz., Margarida, Queirós. (2023). *Water Governance in Portugal and Brazil: A Comparative Analysis*. Springer proceedings in earth and environmental sciences, 739-753. doi: 10.1007/978-3-031-48532-9_69
- Nivetha, P., & Prasanth, S. (2023). Effective Management Strategies for Women Employer in Today's Dynamic Workplace. *Shanlax international journal of management*, 10(4):23-27. doi: 10.34293/management.v10i4.6126
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

- Paustian-Underdahl, S. C., Smith Sockbeson, C. E., Hall, A. V., & Halliday, C. S. (2024). Gender and evaluations of leadership behaviors: A meta-analytic review of 50 years of research. *The Leadership Quarterly*, 35, Article 101822. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101822>
- Pazin, L. D., & João, B. N. (2023). Os desafios da carreira executiva feminina. *Revista Refas*, 9(3).
- Ramseook-Munhurrun, P., Naidoo, P., & Armoogum, S. (2023). Navigating the challenges of female leadership in the information and communication technology and engineering sectors. *Journal of Business and Socio-economic Development*, v. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JBSED-03-2023-0014>
- Săseanu, A. S., Ene, A. B. & Ghinea, C. N. (2024). *The Evolution of Female Leadership Research: A Bibliometric Review of Publications over the Past 20 Years*. doi: 10.24818/icess/2024/034
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4 ed.). Jossey-Bass, 436p.
- Setyaningrum, G., & Juansih. (2024). Gender-Based Challenges in Women's Leadership Careers: A Literature Synthesis. *Technium Social Sciences Journal*, 63(1), 252–267. doi.org/10.47577/tssj.v63i1.11929
- Stephen, A. (2024). Technology and its Role in Shaping the Future of WorkLife Balance. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 1045 - 1053. doi: 10.53555/kuey.v30i5.30052024
- Tabassum, N., & Rafiq, N. (2023). Leadership challenges: experiences of women leaders. *Pakistan Journal of Social Research*, 5(02), 563-571.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations. Retrieved from <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Yukl, G. (2013). *Introduction: the nature of leadership*. In: *Leadership in organizations*. 8.ed. Boston: Pearson.
- Yahya, H. (2025). Female leadership and ESG performance of firms: Nordic evidence. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 25(1), 109-127.
- Zhang, Z. (2024). 3. Breaking Stereotypes: Authority Challenges and Management Strategies for Women Leaders in the Workplace. *International Journal of Global Economics and Management*, 5(1). doi: 10.62051/ijgem.v5n1.13.

APÊNDICE – String de Busca na Revisão da Literatura

(TITLE-ABS-KEY (("female leader*" OR "wom?n in leadership" OR "gender diversit*" OR "wom?n leader*" OR "female leader*" OR "wom?n in senior leadership" OR "wom?n in corporate leadership" OR "wom?n as business leader*" OR "wom?n in organizational leadership")) AND TITLE-ABS-KEY (("compan*" OR "firm*" OR "corporation*" OR "business*" OR "organization*" OR "enterprise*" OR "entit*" OR "institution*" OR "business organization*" OR "business entit*" OR "corporate entit*" OR "establishment*")) AND ALL ("wom?n executive*" OR "female C-Suite" OR "female CEO" OR "gender representation in C-Suite" OR "wom?n in executive role*" OR "wom?n in top position*" OR "female top executive*" OR "female business executive*" OR "female board" OR "wom?n board" OR "female corporate executive*" OR "female manager* in executive position*") AND All fields (intercultural* OR cross-cultural* OR multicultural* OR transcultural* OR interethnic* OR cross-national* OR cross-boundary* OR cross-societal*)