INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Diferenças de género na forma como os líderes de topo lidam com o erro

Carolina da Silva Rosa

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:
Professora Doutora Susana Maria de Oliveira e Mota Tavares,
Professora Associada,
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:
Professora Doutora Ana Margarida Mendes Camelo Oliveira Brochado, Professora Associada (com Agregação),
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia

Diferenças de género na forma como os líderes de topo lidam com o erro

Carolina da Silva Rosa

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:
Professora Doutora Susana Maria de Oliveira e Mota Tavares,
Professora Associada,
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:
Professora Doutora Ana Margarida Mendes Camelo Oliveira Brochado, Professora Associada (com Agregação),
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Agradecimentos

Em primeiro lugar, o meu sincero agradecimento às minhas orientadoras, Professora Doutora Susana Tavares e Professora Doutora Ana Brochado, por terem aceitado guiar-me e acompanhar-me numa etapa tão importante quanto esta.

Agradeço à minha Mãe, ao meu irmão, aos meus avós e ao Miguel o apoio incondicional desde o início até ao fim do meu percurso enquanto estudante de Psicologia. A eles devo-lhes tudo. À minha Mãe, obrigada por seres um exemplo de mulher guerreira; quando for grande quero ser como tu.

À Inês, agradeço de coração cheio pelo carinho nos últimos anos; a tua presença é imprescindível. Estiveste sempre nos bons e maus momentos desta etapa, e conto contigo para todos os bons e maus ao longo da vida. O Mundo precisa de mais pessoas boas como tu.

À Talefe e à Constança, um obrigada será sempre pouco para vocês. Obrigada por me mostrarem que um desconforto pode ser confortável, que uma Casa tem sempre bagunça, que chegar atrasada não tem assim tanto mal, e que o cochicho terá sempre a sua importância.

À Tixa e à Maria, o meu eterno obrigada por todo o apoio, principalmente quando precisava de espairecer a cabeça. Obrigada por me mostrarem todos os lados de uma amizade real.

Agradeço à Ala Azul por me acompanhar e aturar todos os dias ao longo destes 5 anos. Agradeço por me mostrar que um canto não é só um espaço físico, mas que é também pessoas.

Por fim, mas não menos importante de todo, obrigada a Ti por me trazeres amigos, aprendizagens, desenrasco, muitos jogos de bolso e, acima de tudo, crescimento. Obrigada pela União e Comunicação, pelo Rigor e Responsabilidade, pelo Respeito, pelo Sacrifício e Compromisso, pelo Espírito Crítico e Confiança e, acima de tudo, pelo Amor. Obrigada por me mostrares que a minha cor preferida não é só lilás. Para Ti irá sempre sempre TUDO.

Resumo

Existe um crescente foco na literatura sobre diferenças de género na liderança, porém persiste uma compreensão insuficiente acerca de como os líderes de topo respondem emocionalmente aos seus erros e de que forma os utilizam, para não mencionar as eventuais diferenças de género nestes aspetos. Assim sendo, o presente estudo teve como objetivo entender se existem diferenças de género na forma como os líderes de topo reagem aos erros e o que fazem com eles, contribuindo para identificar como estas influenciam a gestão do erro e a aprendizagem organizacional. A amostra conta com a participação de 37 participantes portugueses, 18 mulheres e 19 homens, no *podcast* "O CEO é o limite" do Jornal Expresso, líderes de grandes organizações nacionais e internacionais. Através de uma abordagem qualitativa, observou-se que as líderes de topo femininas expressam emoções negativas mais intensas, enquanto os líderes de topo masculinos manifestam mais emoções positivas e ausência de negativas, após a ocorrência do erro. Ambos veem o erro como oportunidade de aprendizagem, mas os homens enfatizam a criação de uma cultura do erro, a importância de assumir e responsabilizar-se pelos erros e a não repetição dos erros, ao passo que as mulheres priorizam o desenvolvimento pessoal, a melhoria e a mobilização da equipa e desenvolvimento do sentido de comunidade. Além disso, os líderes homens mencionaram e partilharam erros com maior frequência do que as líderes mulheres, desafiando estereótipos de género. Os resultados encontrados mostram dados diferentes daqueles já estudados por outros autores, oferecendo diretrizes para estudos futuros.

***Palavras-chave*:** Erro, Diferenças de Género, Liderança de Topo, Emoções, Abordagens Motivacionais

Códigos de Classificação da APA

2970 Sex & Gender Roles

3620 Personnel Management & Selection & Training

3640 Management & Management Training

3660 Organizational Behavior

Abstract

There is a growing focus in the literature on gender differences in leadership, but there is still insufficient understanding of how top leaders respond emotionally to their mistakes and how they use them, not to mention possible gender differences in these aspects. Therefore, the present study aimed to understand if there are gender differences in the way top leaders react to mistakes and what they do with them, contributing to identify how they influence error management and organizational learning. The sample has the participation of 37 portuguese participants, 18 women and 19 men, in the podcast "O CEO é o Limite" from Jornal Expresso, leaders of large national and international organizations. Through a qualitative approach, it was observed that female top leaders express more intense negative emotions, while male top leaders manifest more positive emotions and absence of negative ones, after the occurrence of the error. Both see error as a learning opportunity, but men emphasize the creation of a culture of error, the importance of owning and taking responsibility for mistakes and not repeating mistakes, while women prioritize personal development, team improvement and mobilization, and developing a sense of community. In addition, male leaders mentioned and shared mistakes more often than female leaders, defying gender stereotypes. The results found show data different from those already studied by other authors, offering guidelines for future studies.

Keywords: Error, Gender Differences, Top Leadership, Emotion, Motivational Approaches

APA Classification Codes:

2970 Sex & Gender Roles

3620 Personnel Management & Selection & Training

3640 Management & Management Training

3660 Organizational Behavior

Índice

Agradecimentos iii

Resumo v

Abstract vii

Introdução 1

Revisão de Literatura 5

1.1. Mulheres na C-suite/Conselhos de Administração 5

1.1.1. Estatísticas sobre as mulheres em cargos de liderança, na gestão, na política, na academia 5

1.2. Diferenças de Género na Liderança e especificamente na Liderança de Topo 5

1.2.1. Estereótipos de género relativos à liderança: Metáforas usadas na literatura 5

1.2.2. Estereótipos de género e estilos de liderança 8

1.2.3. Diferenças de género na emergência da liderança 10

1.3. O Erro 12

1.3.1. Definição conceptual de erro 12

1.3.2. Classificação dos diferentes tipos de erro 12

1.3.3. Narrativa do erro: Erro como ameaça vs. oportunidade de aprendizagem 14

1.3.4. Prevenção do Erro vs. Gestão do Erro 15

1.3.5. Emoções associadas aos erros 17

1.3.6. Diferenças de género na expressão emocional 18

1.4. Diferenças de Género e sua possível Influência em como os Líderes de Topo lidam com o Erro 19

1.4.1. Diferenças de género nas narrativas sobre o próprio 19

1.4.2. Diferenças de género na orientação para os objetivos 21

1.4.3. Diferenças de género no foco regulatório 23

Método 29

2.1. Amostra e Procedimento de Recolha de Dados 29

2.2. Método de Análise e Tratamento dos Dados 32

Resultados 35

3.1. Análise dos Dados 35

3.2. Emoções Associadas ao Erro 35

3.2.1. Emoções que as líderes femininas associam ao erro 37

3.2.2. Emoções que os líderes masculinos associam ao erro 38

3.3. Como os Líderes Usam o Erro 39

3.3.1. O que as líderes femininas fazem com o erro 41
3.3.2. O que os líderes masculinos fazem com o erro 45
Discussão 49
4.1. Discussão dos Resultados 49
4.2. Contributos 55
4.3. Limitações e Estudos Futuros 56
4.4. Implicações Práticas 57
Conclusão 59
Referências Bibliográficas 61
Anexos 87

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - *Descrição da Amostra* 31
Tabela 3.1 - *Frequência Absoluta das Citações, Categorias 1ª Ordem e de 2ª Ordem das Variáveis em Estudo por Género* 355
Tabela 3.2 - *Diferenças de Género nas Emoções Associadas ao Erro* 366
Tabela 3.3 - *Diferenças de Género na Forma Como Usam o Erro* 40

Índice de Figuras

Figura 3.137 - *Estrutura de Dados – Emoções que as Mulheres Associam ao Erro* 377
Figura 3.2 - *Estrutura de Dados – Emoções que os Homens Associam ao Erro* 388
Figura 3.3 - *Estrutura de Dados – Como as Mulheres Usam o Erro* 42
Figura 3.4 - *Estrutura de Dados – Como os Homens Usam o Erro* 455

Introdução

Muito mudou nos últimos 50 anos no que diz respeito ao avanço da investigação sobre os preconceitos de género e a posição das mulheres no local de trabalho. As mulheres têm vindo a alcançar o sucesso em funções e posições que anteriormente lhes eram inatingíveis (Heilman et al., 2024), porém, continuam a ter menos probabilidades que os homens com qualificações semelhantes para obter empregos com mais recompensas sociais e monetárias (Galos & Coppock, 2023) e obter acesso a posições de poder (Joshi et al., 2024).

A maior parte dos estudos que abordam as diferenças de género e a ocorrência de erros apenas se preocupam em mencionar e comparar os estilos de liderança utilizados por mulheres e por homens, e as consequências dos mesmos de acordo com as perspetivas estereotipadas de outros (p.e., perceção de subordinados, Thoroughgood et al., 2013). Por exemplo, Lyness e Grotto (2018) dedicaram uma secção da sua meta-análise para os estilos de liderança que são aceitáveis para as mulheres de modo a evitar reações adversas, onde enfatizaram a investigação de Rudman e colaboradores (2012) que sugerem que as líderes de topo femininas têm menos probabilidade de sofrer reações adversas se tiverem estilos de liderança que enfatizam a comunalidade e não violam as normas de género associadas às mulheres (i.e., estereótipo de mulher enquanto orientada para os outros, calorosa, preocupada com os outros e empática; Sczesny et al., 2018).

Noutro exemplo, Thoroughgood e colaboradores (2013) estudaram os efeitos das expectativas e estereótipos de género na perceção que os subordinados têm dos líderes femininos e masculinos, e observaram que quando as líderes femininas cometem erros de relacionamento, podem ter mais reações negativas do que os líderes masculinos – que são, pelo menos parcialmente, desculpados por erros que são menos congruentes com o seu papel de género –, e que os líderes masculinos são avaliados de forma mais negativa do que as líderes femininas pelos erros cometidos em domínios de trabalho mais masculinizados.

Uma vez que estes são os temas mais abordados na literatura, observa-se uma escassez de informação do ponto de vista do próprio líder quando este erra. De modo a preencher esta lacuna, este estudo preocupou-se com a opinião que os líderes de topo têm perante um erro cometido por si. A utilização de métodos qualitativos permite aprofundar mais as experiências, motivações e perspetivas dos participantes, fornecendo uma compreensão rica e diferenciada que os métodos quantitativos podem não capturar (Broom, 2005; Granot & Greene, 2014; Nathan et al., 2019). Com o objetivo de perceber se há diferenças de género nas emoções que

os líderes de topo associam ao erro e como estes líderes usam o erro, utilizaram-se entrevistas como método qualitativo.

Na literatura dos erros, o erro tem sido estudado sobretudo como variável dependente numa perspetiva de se perceber quais os fatores – características dos empregados, características da tarefa ou características do posto de trabalho – importantes para a sua prevenção (Carroll et al., 2021). Os estudos sobre os erros dos líderes têm sido feitos recorrendo-se, sobretudo, a estudos experimentais baseados em vinhetas (p.e., Follmer et al., 2019; Thoroughgood et al., 2013; Welker et al., 2013) ou estudos sobre o impacto dos erros dos líderes na perceção dos subordinados (Hunter et al., 2011). A investigação situa-se no conjunto de estudos que foca o que acontece depois do erro ocorrer (Carroll et al., 2021, p. 455), nomeadamente nas experiências emocionais associadas ao erro e como os líderes lidam com o erro (o que fazer com ele).

Poucos estudos se debruçaram sobre a comunicação pública dos erros (para algumas exceções, ver Kibler et al., 2021; Ingardi et al., 2021). Neste estudo irão ser analisadas entrevistas públicas que os líderes de topo de uma série de organizações deram e em que falaram publicamente sobre os seus erros. O foco tradicional de investigação sobre o erro tem sido centrado nos trabalhadores, havendo, porém, algumas exceções em que se estudou o erro em líderes (p.e., Follmer et al., 2019; Giolito & Golsorkhi, 2023; Zhang et al., 2024) e menos ainda em líderes de topo ou gestores seniores (Ingardi et al., 2021).

Perceber as diferenças de género na forma como os líderes de topo lidam com o erro é importante porque estas diferenças podem influenciar diretamente a dinâmica da tomada de decisão, aprendizagem organizacional e cultura de segurança psicológica nas organizações. As mulheres e os homens podem experienciar emoções distintas face ao erro e, além disso, uma vez que as mulheres enfrentam maior escrutínio e estereótipos negativos na liderança, compreender como gerem o erro pode ajudar a identificar barreiras específicas que limitam a sua eficácia e desenvolvimento profissional (Eagly & Karau, 2002; Frese & Keith, 2015).

Apesar de décadas de investigação mostrarem que as experiências emocionais têm efeitos profundos no comportamento e no desempenho no local de trabalho (Ashkanasy & Dorris, 2017; Elfenbein, 2007), há pouca investigação que esclareça as diferenças de género nas emoções no trabalho. Embora as evidências sugiram, de um modo geral, que um maior estatuto e poder estão associados à vivência de emoções positivas e menos negativas (Sherman et al., 2012), sabe-se muito menos sobre se homens e mulheres diferem na forma como se sentem em posições de elevado estatuto/poder nos escalões superiores das hierarquias organizacionais.

As emoções influenciam quase todos os comportamentos relevantes para a organização (i.e., desempenho no trabalho, tomada de decisões, criatividade, comportamentos de retirada organizacional, comportamento pró-social, resolução de conflitos e eficácia da liderança) (Barsade & Gibson, 2007). Assim, é importante compreender as diferenças nas emoções que os líderes de topo femininos e masculinos experienciam no trabalho.

No que diz respeito às ações adotadas face ao erro, a literatura distingue entre abordagens de gestão do erro – que veem o erro como oportunidade de aprendizagem, inovação e desenvolvimento pessoal – e abordagens de prevenção, focadas na minimização e evitamento do erro (Frese & Keith, 2015; Dimitrova & Van Hooft, 2021). Embora se reconheça que tanto as mulheres como os homens adotam estratégias que combinam estas abordagens, pouco se sabe sobre as nuances de género na preferência ou eficácia destas estratégias no que respeita ao erro. Por exemplo, a literatura de autorregulação sugere que as líderes femininas tendencialmente têm mais comportamentos de prevenção (foco na proteção e na segurança) e os homens têm tendencialmente mais comportamentos de promoção (foco no crescimento e realização) aquando da tomada de decisão e na sua autorregulação (Crowe & Higgins, 1997; Gutermuth & Hamstra, 2024). No entanto, estas tendências ainda carecem de confirmação empírica robusta, especialmente em contextos organizacionais diversos, e não há estudos relativamente às diferenças de género relativas às categorias de autorregulação face ao erro.

Como supramencionado, persistem lacunas significativas no entendimento das nuances emocionais associadas ao erro entre géneros, bem como nas estratégias específicas que líderes femininas e masculinos adotam para gerir e prevenir erros. O presente estudo tem como principal objetivo compreender as diferenças de género na forma como os líderes de topo usam o erro e quais as emoções que associam ao mesmo, sendo as questões de investigação do mesmo as seguintes: haverá diferenças de género nas emoções que os líderes de topo associam ao erro? Haverá diferenças de género na forma como os líderes de topo utilizam o erro? O estudo procura colmatar estas lacunas ao analisar qualitativamente as emoções expressas e a forma como os líderes de topo lidam com o erro, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas de género na liderança e oferecendo *insights* que podem informar práticas organizacionais mais inclusivas e eficazes na gestão do erro.

Empiricamente, este estudo traz evidência qualitativa sobre as práticas reais de líderes homens e mulheres face ao erro, um tema ainda pouco explorado. Na prática, fornece perceções úteis para organizações que pretendem promover culturas de segurança psicológica e melhorar a gestão do erro, incentivando abordagens diferenciadas que valorizem tanto a dimensão emocional quanto a técnica, contribuindo para ambientes de trabalho inclusivos e eficazes.

Nos diferentes capítulos deste estudo serão descritos em detalhe os diversos passos que conduziram à compreensão das perceções, emoções e estratégias dos líderes de topo face ao erro, com especial atenção às diferenças de género. Inicialmente, será apresentada a revisão de literatura que fundamenta a investigação, destacando conceitos-chave relacionados com as diferenças de género na liderança e no mundo organizacional e aspetos importantes a ter em conta no que diz respeito à literatura sobre o erro. De seguida será explicada a metodologia utilizada para o estudo, assim como a abordagem realizada para o mesmo e, numa outra secção, apresentam-se os resultados obtidos com a amostra em questão. Por fim, encontra-se uma discussão dos resultados, e através de uma reflexão crítica, são apontadas algumas limitações, sugestões para estudos futuros e implicações práticas.

CAPÍTULO 1

Revisão de Literatura

1.1. Mulheres na C-suite/Conselhos de Administração

1.1.1. Estatísticas sobre as mulheres em cargos de liderança, na gestão, na política, na academia

De acordo com o Boletim Estatístico sobre a igualdade de género em Portugal (2023), no ensino superior, as mulheres representam a maioria no que concerne à conclusão das licenciaturas, mestrados e doutoramentos, enquanto os homens predominam na conclusão dos cursos técnicos superiores profissionais.

Apesar de termos mais mulheres com qualificações elevadas do que homens, de acordo com o Gender Equality Index (2024), em Portugal, temos menos mulheres em posições de liderança, quer no que respeita às decisões económicas – uma pontuação é 56,4[1], sendo a percentagem de mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas, do conselho fiscal ou do conselho de administração de apenas 35%, e de 43% enquanto membros dos conselhos de administração central –, quer no que respeita o poder político - uma pontuação de 65,7, sendo a percentagem de ministras de 36%, de deputadas de 34%, e a de membros das assembleias regionais/municípios de 36% para as mulheres –, ou no que respeita ao poder social - uma pontuação de 62,1, existindo apenas 36% de mulheres como membros do conselho de administração de organizações de financiamento da investigação, 67% de mulheres como membros do conselho de administração de organismos de radiofusão, e 17% de mulheres em membros do mais alto órgão de decisão das organizações nacionais de desporto olímpico (Gender Equality Index, 2024).

1.2. Diferenças de Género na Liderança e especificamente na Liderança de Topo

1.2.1. Estereótipos de género relativos à liderança: Metáforas usadas na literatura

A investigação sobre as diferenças de género nos contextos de trabalho demonstra que ainda existe um preconceito generalizado contra as mulheres que lutam para progredir nas suas carreiras. Este é evidenciado nos maiores desafios enfrentados pelas mulheres, em comparação

[1] Uma pontuação de 100 significa que um país atingiu plena igualdade entre homens e mulheres.

com os homens em todas as fases da progressão na carreira, incluindo quando procuram formação relevante para o trabalho (Milkman et al., 2012), quando se candidatam a cargos organizacionais (Galos & Coppock, 2023), e quando o seu desempenho é avaliado para promoção (Beckman & Phillips, 2005), remuneração (Joshi et al., 2015) ou outras recompensas organizacionais (Klein et al., 2021).

As evidências sugerem que os estereótipos de género continuam a impor restrições à progressão na carreira das mulheres, baseadas em perceções estereotipadas da sua (in)competência em contextos masculinizados, e limitando os tipos de comportamentos no local de trabalho que são considerados adequados para as mulheres (Heilman et al., 2024). Ao longo das suas carreiras, as mulheres têm menos probabilidades de serem promovidas do que os homens (Blau & Devardo, 2007) e estes efeitos aumentam à medida que se sobe na hierarquia organizacional (Martell et al., 2012). Para facilitar a compreensão destes fenómenos sociais, de forma a organizar a cognição e produzir mudança nas atitudes, foram desenvolvidas inúmeras metáforas (Landau et al., 2010), sendo elas: teto de vidro (*glass ceiling),* penhasco de vidro (*glass cliff),* parede materna (*maternal wall),* escada rolante de vidro (*glass escalator*) e chão pegajoso (*sticky floor)* (Smith et al., 2012).

O teto de vidro é a metáfora geral mais popular para a dificuldade de acesso das mulheres a posições de liderança (Carli & Eagly, 2016), sendo que a existência deste teto pode atrasar ou impedir a ascensão das mulheres nas hierarquias organizacionais apesar do seu potencial para a liderança (Eagly et al., 2003). O penhasco de vidro refere-se à nomeação de mulheres para cargos de liderança quando as condições organizacionais são arriscadas ou precárias (Haslam & Ryan, 2008; Ryan et al., 2011). A parede materna (Crosby et al., 2004; Williams, 2005) e a pena de maternidade (Budig & Hodges, 2010; Correll et al., 2007) dizem respeito à inibição no progresso das mulheres quando se tornam mães (Williams & Segal, 2003). A escada rolante de vidro refere-se às vantagens de avanço dos homens sobre as mulheres nas ocupações dominadas pelas mulheres (Maume, 1999; Williams, 1992). A metáfora do chão pegajoso caracteriza os obstáculos que as mulheres enfrentam muito mais cedo na sua carreira (Carli & Eagly, 2016), e alguns sociólogos utilizaram esta metáfora para se referirem a práticas discriminatórias que abrandam o avanço das mulheres, incluindo práticas de segregação ocupacional que colocam as mulheres em empregos sem futuro, salários insuficientes para os trabalhadores em ocupações dominadas por mulheres e a falta de flexibilidade e ausência de escalas de trabalho nestas ocupações (Harlan & Berheide, 1994).

Como alternativa às metáforas anteriores para a liderança das mulheres, surge a imagem do labirinto (Eagly & Carli, 2007). Este termo é aplicado ao seu uso coloquial como uma formação

com múltiplos caminhos, alguns dos quais conduzem ao centro, onde reside a liderança. Esta metáfora implica que as mulheres enfrentem desafios ao longo da sua carreira, desde o momento em que começaram a traçar um rumo para a liderança até atingirem o seu objetivo. Se o caminho que os homens percorrem for interpretado como uma estrada, o labirinto que as mulheres enfrentam apresenta claramente um caminho mais difícil, que requer mais tempo a percorrer e implica uma maior probabilidade de fracasso (Carli & Eagly, 2016).

A metáfora do penhasco de vidro descreve a tendência de nomear mulheres para posições de liderança em momentos de crise ou instabilidade organizacional, que vai ao encontro do fenómeno de "pensar em crise, pensar em mulher" (*think crisis, think female*). Este diz respeito ao facto de as mulheres terem maior probabilidade de receber oportunidades de liderança especialmente arriscadas, em que o potencial de insucesso é maior (Ryan et al., 2011). Quando os tempos são difíceis, as características estereotipadas femininas são vistas como traços importantes que os líderes devem ter (Ryan et al., 2011), uma vez que os seus atributos "comunais" (ou de maior dedicação à comunidade) invocam o estereótipo de género de que as mulheres são melhores na gestão de riscos e na resolução de situações de falha em comparação com os homens (Ryan & Haslam, 2007). As empresas que sofrem grandes perdas são mais propensas a nomear mulheres do que as empresas que sofrem pequenas perdas ou ganhos (Mulcahy & Linehan, 2014).

Outra perspetiva é a de "pensar em gestor, pensar em homem" (*think manager, think male*), onde Ryan e colaboradores (2011) verificaram que os observadores associam mais fortemente as características estereotipadas masculinas a empresas de sucesso. Devido a este pensamento, os homens têm vantagens em obter e ter sucesso em posições de liderança, enquanto as mulheres líderes são mais propensas a serem detestadas e vistas como socialmente incompetentes, devido à incongruência percebida do papel (Eagly & Karau, 2002; Ely et al., 2011; Heilman et al., 2004; Ryan et al., 2011).

Contudo, apesar da investigação anteriormente apresentada, foi observado que a presença e a percentagem de mulheres em conselhos de administração tem uma influência positiva no desempenho (Gulamhussen & Santa, 2015), contribui de forma positiva e significativa para a inovação organizacional (Torchia et al., 2018) e tem maior probabilidade de se relacionar positivamente com o desempenho financeiro das empresas em culturas mais igualitárias em termos de género (Hoobler et al., 2018).

De acordo com Guedes e colaboradores (2022), existem diferenças nas crenças dos membros do conselho de administração, mulheres e homens, sobre as competências das mulheres para se tornarem membros do conselho de administração e sobre os benefícios

percebidos de um conselho de administração mais equilibrado em termos de género. As mulheres no conselho de administração têm crenças mais fortes sobre a competência das mulheres para ocupar cargos no conselho de administração e, assim, atribuem maior importância às leis de cotas de género, o que, por sua vez, impacta a maior importância atribuída igualitária das mulheres em salas de reuniões (Guedes et al., 2022). Por fim, as organizações que fazem várias nomeações de mulheres para os conselhos de administração devem esperar melhorias na representação executiva feminina (Gould et al., 2018).

1.2.2. Estereótipos de género e estilos de liderança

Os estereótipos de género são crenças partilhadas sobre as características associadas a homens e mulheres, que incluem traços de personalidade, cognitivos e físicos, bem como interesses e competências (Diekman & Eagly, 2000). Estes podem ser descritivos e prescritivos (Heilman 2001; 2012), o que significa que não só retratam como são as mulheres e os homens (descritivos), mas também implicam prescrições sobre como as mulheres e os homens devem ser (prescritivos). Ambos provocam preconceitos e discriminação de formas distintas: os estereótipos descritivos promovem expectativas negativas sobre o desempenho das mulheres, e os estereótipos prescritivos provocam sanções por violação das normas (Heilman et al., 2024).

De acordo com a teoria do papel social (Eagly & Wood, 2012; Koenig & Eagly, 2014), os estereótipos de género resultam de observações diretas e indiretas que as pessoas fazem das mulheres e dos homens nos seus papéis sociais. Esta teoria enfatiza que o papel associado ao género feminino promove o comportamento "comunal", ou de apoio à comunidade, e o papel do género masculino promove o comportamento de agência (Eagly, 1997). Isto significa que os homens são estereotipados (i.e., no sentido de como são percecionados e das expectativas que lhes estão associadas) como tendo níveis mais elevados de agência ou ação (i.e., orientados para a realização, assertivos, racionais, independentes) e as mulheres são estereotipadas como tendo níveis mais elevados de orientação para ações comunais e de desenvolvimento do sentido da comunidade (i.e., orientadas para os outros, calorosas, preocupadas com os outros e empáticas) (Sczesny et al., 2018).

Esta teoria avança a ideia de que os indivíduos utilizam teorias implícitas sobre o que é geralmente esperado numa função profissional para determinar se os homens ou as mulheres são mais adequados para essa função específica (Eagly & Karau, 2002). As características de agente associadas aos homens tendem a alinhar-se mais estreitamente com as características esperadas dos líderes, em comparação com as características comunais associadas às mulheres (Koenig et al., 2011). A investigação centrada nas mulheres no local de trabalho tem

demonstrado repetidamente que as mulheres enfrentam reações adversas e são penalizadas quando violam os estereótipos prescritivos (Heilman et al., 2004; Rudman & Glick, 2001).

Em 2002, Eagly e Karau introduziram a teoria da congruência de papéis para explicar como e por que é que as pessoas desenvolvem preconceitos contra as mulheres líderes. Partindo da lógica de que as pessoas provavelmente têm expectativas compartilhadas sobre os atributos dos papéis que são definidos por categorias sociais, tais como grupos demográficos, posições profissionais ou outras características relevantes de estatuto (Biddle, 1979; Eagly, 1987), a teoria sugere que avaliações negativas podem surgir quando existe incongruência entre expectativas sobres dois papéis sociais simultaneamente ocupados pela mesma pessoa.

Como sustentado por Eagly e Karau (2002), a incongruência percebida entre o papel atribuído ao género feminino e os papéis típicos de líder tende a criar um preconceito em relação às líderes femininas e aos potenciais líderes, que assume duas formas: (a) uma avaliação menos favorável do potencial das mulheres (do que dos homens) para a liderança, porque o papel de líder é mais congruente com o estereótipo masculino, e (b) uma avaliação menos favorável do comportamento real de liderança das mulheres (do que dos homens), porque o comportamento "agente" é percebido como sendo menos desejável nas mulheres pois é menos congruente com o estereótipo feminino. Em linha com esta teoria, as mulheres enfrentam grandes obstáculos na obtenção de liderança devido ao desfasamento entre as expectativas da sociedade em relação à liderança e as expectativas existentes para as mulheres (Eagly & Karau, 2002).

Quando se consideram os comportamentos de liderança, existem meta-análises que mostram que as mulheres são mais propensas do que os homens a utilizar comportamentos de liderança transformacional (Eagly et al., 2003), que tendem a ser considerados mais eficazes do que os estilos utilizados pelos homens, como por exemplo, liderança *laissez-faire* (Judge & Piccolo, 2004). O estilo de liderança transformacional pode ser estereotipadamente mais adequado às mulheres, não só porque pelo menos alguns dos seus comportamentos são relativamente comunais, mas também porque estes comportamentos comunais específicos podem ajudar as líderes femininas a lidar com os problemas especiais de menor autoridade e legitimidade que enfrentam em maior medida (Eagly et al., 2003). Yoder (2001) comentou que a liderança transformacional pode permitir às mulheres evitar a impressão demasiado masculina que podem produzir.

De acordo com Naciti (2019), os homens tendem a liderar de forma mais autocrática e são mais propensos a serem líderes *laissez-faire*, em estilo de liderança contraproducente. As mulheres tendem a ser melhores comunicadoras e a ter maior inteligência emocional e baixos níveis de agressividade, modelo que está associado a competências de liderança superiores

(Naciti, 2019). Os líderes masculinos são geralmente mais propensos a manifestar aspetos da liderança transacional (p.e., gestão ativa e passiva por exceção) e da liderança *laissez-faire* (Eagly et al., 2003).

Com isto, o forte desempenho global de liderança das mulheres pode, em parte, ser o resultado do seu estilo de liderança transformacional mais forte (p.e., inspiração, estimulação intelectual e consideração dos seguidores) em comparação com os homens, que são mais propensos a utilizar um estilo de liderança transacional que envolve o emprego de regras, recompensas e punições (Eagly et al., 2003).

1.2.3. Diferenças de género na emergência da liderança

Segundo Lyness e Grotto (2018), as barreiras de género que estão profundamente enraizadas e que prejudicam a liderança das mulheres existem a vários níveis nas organizações e têm, coletivamente, efeitos poderosos e de longo alcance em toda a organização. Os efeitos cumulativos destas diversas barreiras exercem uma influência poderosa que perpetua a sub-representação das mulheres na liderança, especialmente nos níveis de topo ou de elite (Lyness & Grotto, 2018). As barreiras à liderança das mulheres operam em diferentes níveis dentro da hierarquia organizacional, desde os níveis de supervisão até à equipa de liderança de topo (Lyness & Grotto, 2018).

As barreiras à equidade de género estão presentes no recrutamento, na seleção de candidatos, na implementação de medidas de seleção – como entrevistas – e nas decisões finais de contratação, dificultando o processo integrativo das mulheres (Son Hing et al., 2023). Tais preconceitos na avaliação de candidatos ocorrem especialmente para as mulheres que se candidatam a empregos altamente qualificados, em ambientes mais masculinos; para as mulheres com identidades de cuidadoras, uma vez que são vistas como menos competentes (i.e., em linha com estereótipos descritivos); e para as mulheres agentes, que violam estereótipos prescritivos (Son Hing et al., 2023).

Lyness e Heilman (2006), com base na análise de algumas avaliações de desempenho organizacional, mostraram que as mulheres em cargos de chefia recebiam classificações mais baixas do que os homens em qualquer tipo de cargo, e que as mulheres eram submetidas a padrões de desempenho mais rigorosos do que os homens para promoções subsequentes durante um período de dois anos. Sujeitar as mulheres a padrões mais rigorosos do que os homens para avaliações de desempenho e promoções não só torna mais difícil para as mulheres que estão a ser avaliadas individualmente, como também pode funcionar como uma influência *bottom-up*

na proporção de mulheres na gestão de topo, reduzindo o número de mulheres qualificadas (Lyness & Grotto, 2018).

Sabe-se ainda que, nas organizações com uma liderança dominada pelos homens, os homens têm maior probabilidade do que as mulheres de serem vistos como futuros líderes e, por conseguinte, os homens também têm maior probabilidade do que as mulheres de receberem formação para o desenvolvimento de liderança e apoio para os preparar para futuras posições de liderança (Lyness & Grotto, 2018). Com isto, o desenvolvimento das mulheres como líderes pode ser prejudicado pelas suas experiências organizacionais, especialmente em organizações com liderança dominada por homens. As mulheres podem interiorizar várias formas de preconceitos de género a partir das suas experiências e exposição a preconceitos de género institucionalizados dentro da sua organização (Lyness & Grotto, 2018).

Como mencionado anteriormente, diversas investigações mostram que as mulheres enfrentam obstáculos significativos em todas as etapas da sua progressão de carreira. Estes desafios vão desde o acesso a oportunidades de formação relevantes (Milkman et al., 2012) e a candidatura a posições dentro das organizações (Galos & Coppock, 2023), até à avaliação do seu desempenho para efeitos de promoção (Beckman & Phillips, 2005), compensações (Joshi et al., 2015) e outras formas de reconhecimento organizacional (Klein et al., 2021).

Um fator importante que serve de barreira à equidade de género é o conflito entre o trabalho e a família, que resulta das diferenças de género fora do local de trabalho (p.e., papéis de género prescritos pela sociedade). Por exemplo, Hurley & Choudhary (2016) descobriram que ter filhos tem sido associado a uma menor probabilidade de alcançar uma posição de CEO para as mulheres, mas não para os homens (Hurley & Choudhary, 2016).

As barreiras sociais limitam o impacto das decisões tomadas no conselho por mulheres administradoras (Nielsen & Huse, 2010; Westphal & Milton, 2000). A contribuição das mulheres diretoras para as tarefas dos conselhos de administração pode ser posta em causa devido às barreiras sociais que estas enfrentam nas salas dos conselhos de administração (Nielsen & Huse, 2010; Torchia et al., 2011).

As evidências sugerem que os estereótipos de género continuam a impor restrições à progressão na carreira das mulheres, sustentando perceções estereotipadas da sua (in)competência em contextos mais masculinizados e limitando os tipos de comportamentos no local de trabalho que são considerados adequados para as mulheres (Heilman et al., 2024).

1.3. O Erro

1.3.1. Definição conceptual de erro

Os erros nas organizações são essencialmente desvios não intencionais e potencialmente evitáveis dos objetivos e padrões definidos pela organização. Os erros são factos recorrentes da vida organizacional e podem ter consequências adversas ou positivas (Lei et al., 2023, p.798) ou nenhumas consequências. De acordo com Hunter e colaboradores (2011), os erros fazem parte da liderança. As posições de elevado nível que os líderes têm, a complexidade das suas tarefas e a natureza das decisões que têm de tomar indicam que os erros fazem parte da vida de um líder (p.253). Estes surgem durante ações motivadas e orientadas para os objetivos (Hofmann & Frese, 2011) e podem ser vistos como um indicador de falta de esforço ou competência (Frese & Keith, 2015).

Frese e Keith (2015) definem os erros de ação como desvios não intencionais dos planos, objetivos ou processamento adequado de *feedback*, bem como ações incorretas resultantes da falta de conhecimento. Hofmann e Frese (2011) mencionam que as falhas se referem a resultados organizacionais negativos ou indesejados que podem ser causados por uma combinação de erro, violações, riscos e fatores fortuitos. As falhas e os erros devem ser claramente diferenciados, porque nem todos os erros conduzem a uma falha: os erros podem ser detetados e corrigidos imediatamente, ou podem ocorrer num ambiente seguro e, por conseguinte, não conduzir a uma falha (que é uma consequência de um erro).

Hunter e colaboradores (2011) definiram o erro do líder como algo que ocorre quando uma ação (ou inação) evitável é escolhida por um líder e acaba num resultado inicial diferente da intenção, objetivo ou previsão original do líder.

A literatura tem evidenciado que os erros são um fenómeno multifacetado que surge a partir de interações complexas, e por vezes imprevisíveis, entre pessoas, tarefas, tecnologias e condições externas, cruzando as fronteiras dos indivíduos, das equipas, das unidades e das organizações (Lei et al., 2023, p.798). De forma semelhante, os erros dos líderes são causados por variáveis que operam em múltiplos níveis de análise (individual, grupais e organizacionais) e que interagem entre si (Hunter et al., 2011).

1.3.2. Classificação dos diferentes tipos de erro

Os erros nas organizações podem ser atribuídos a atores individuais (p.e., um colaborador individual) ou coletivos (p.e., uma equipa, uma unidade ou um sistema). Os erros individuais são amplamente definidos como aqueles que são causados apenas pelas ações do indivíduo,

sem qualquer participação de outros indivíduos (Sasou & Reason, 1999). Os erros coletivos são aqueles que são atribuídos às ações de múltiplas pessoas dentro de uma entidade organizacional (p.e., uma equipa, unidade, departamento ou toda a organização) ou interligadas entre tais entidades, causadas por condições coletivas (Goodman et al., 2011).

No domínio dos erros coletivos, Lei e colaboradores (2016) distinguem os erros que ocorrem em grupos e equipas (incluindo unidades) (i.e., aqueles que ocorrem quando os membros da equipa se envolvem em trabalho colaborativo e interdependente) dos que ocorrem em organizações ou sistemas (i.e., ocorrem quando múltiplos elementos – grupos, tarefas, conhecimento, condições externas) – convergem de formas imprevisíveis ou sem precedentes (MacPhail & Edmondson, 2011).

Reason (1990) introduziu o conceito de erros latentes, que se referem a eventos, atividades ou condições cujas consequências adversas podem permanecer latentes no sistema durante muito tempo, tornando-se evidentes apenas quando se combinam com outros fatores para violar as defesas do sistema.

Hunter e colaboradores (2011) enfatizaram a importância de considerar tanto os erros de tarefa (i.e., associados à recolha de informação, resolução de problemas, planeamento e organização, e tomada de decisão), como os erros de relacionamento (i.e., erros relacionados com o apoio, reconhecimento e recompensa, e orientação e desenvolvimento) e apresentam uma tipologia dos erros dos líderes assentes em 4 tipos: erros na procura e estruturação da informação, erros no uso de informação, erro na gestão de pessoas, e erros na gestão de tarefas e dos recursos.

Giolito e Golsorkhi (2023) analisaram o conteúdo de 22 narrativas relacionadas com episódios de erros que evidenciaram os erros estratégicos como um tema relevante. Uma vez que todos os participantes reconheceram os erros como antecedentes dos fracassos, adicionaram o termo "estratégico", para se referirem aos erros específicos que resultam em grandes desafios aos recursos (p.e., dinheiro, tempo) e aos objetivos críticos (p.e., uma meta importante) da empresa.

Aos erros de tarefa e aos erros relacionais apontados por Hunter e colaboradores (2011), Follmer e colaboradores (2019) acrescentam um terceiro tipo de erro dos líderes: os erros éticos. Um líder que comete um erro ético deixa de servir como um modelo moral no trabalho porque isso é a demonstração do falhanço do líder na adesão aos *standards* inerentes a ser uma pessoa moral (p.21).

1.3.3. Narrativa do erro: Erro como ameaça vs. oportunidade de aprendizagem

Os erros e as falhas representam uma ameaça para as organizações e para os indivíduos, mas são também uma importante fonte de aprendizagem e desenvolvimento (Argyris, 1993; Sitkin, 1992). O conceito de orientação para o erro (Rybowiak et al., 1999) descreve a atitude de um indivíduo em relação aos erros, podendo o indivíduo percecioná-los como ameaças, o que faz com que tente evitá-los a todo o custo, ou como oportunidades de aprendizagem, o que faz com que os use a seu favor ou a favor da organização.

O encobrimento e a tensão associada aos erros estão negativamente relacionados com a orientação positiva relativa aos erros e descrevem comportamentos típicos de uma abordagem de prevenção de erros (Rybowiak et al., 1999). Encobrir os erros é uma técnica usada principalmente por pessoas que veem os erros como uma ameaça (Fischer, 2021). Em contraponto, uma orientação positiva relativa aos erros está associada a um maior grau de reporte de erros (Gold et al., 2014) e a um sentimento de maior responsabilidade pelos mesmos (Gronewold & Donle, 2011). Estes são pré-requisitos para que a aprendizagem com os erros aconteça (Frese & Keith, 2015).

Alguns estudiosos realçaram que os erros e os fracassos podem ser mais valiosos para a aprendizagem e a inovação do que os sucessos (Frese & Keith, 2015; Naveh & Lei, 2019) e concordam que os erros podem promover a aprendizagem (p.e., Edmondson, 1996; Frese & Keith, 2015). Nem todos os erros levam ao fracasso, pois quando detetados e corrigidos de imediato, alguns erros podem gerar resultados positivos, como a aprendizagem ou a inovação (Lei et al., 2016).

Cannon e Edmondson (2001, 2005) sugerem que existem barreiras psicológicas para aprender com o fracasso, como o medo de ser culpado, as ameaças à autoestima e o estigma, que podem impedir a aprendizagem com o fracasso. A investigação existente sobre a gestão de erros sugeriu que quando a organização tem um clima em que se aceitam os erros como parte normal do trabalho, isso facilita o tratamento eficaz e a aprendizagem com os erros (Zhang et al., 2024).

Aprender com os erros não engloba apenas evitar o mesmo erro específico no futuro (Frese & Keith, 2015), mas pode ser conceptualizado de diferentes formas. Bell e colaboradores (2017) referem que a aprendizagem implica mudanças afetivas, cognitivas e comportamentais. A dimensão afetiva diz respeito ao aumento da motivação ou à mudança de atitudes. A dimensão cognitiva diz respeito aos conhecimentos adquiridos, à facilidade de recuperação em termos de memorização e à recordação de conhecimentos (Metcalfe, 2017). E por fim, a dimensão comportamental refere-se à eliminação de erros e aos aumentos dos níveis de eficiência no

desempenho de tarefas (Bell et al., 2017). De forma semelhante, Frese e Keith (2015) referem que a aprendizagem a partir dos erros pode levar a diferentes tipos de conhecimento. Por um lado, os erros cometidos aumentam o conhecimento sobre esses mesmos erros, o que ajuda a evitá-los no futuro. Por outro lado, os erros levam a uma maior experimentação e exploração do sistema, o que aumenta o conhecimento deste. Ainda, a aprendizagem com os erros inclui perceber quais as estratégias adequadas para lidar com eles. E, por último, a aprendizagem com o erro inclui ainda a regulação emocional e a redução de emoções negativas que surgem como resultado dos erros cometidos (p.671).

Quando os erros são aceites e são vistos como uma parte natural da ação do líder, eles são tendencialmente entendidos como sendo elementos úteis para a aprendizagem e o desenvolvimento do líder (Frese & Keith, 2015, p.674).

Após uma procura exaustiva na literatura sobre os erros que os líderes cometem e cometeram ao longo da sua carreira e a forma como os usam para a construir, é possível perceber que esta é uma questão por explorar. O presente estudo irá analisar como é que as líderes de topo femininas e os líderes de topo masculinos usam o erro e as emoções que a eles associam.

1.3.4. Prevenção do Erro vs. Gestão do Erro

A investigação sobre erros distinguiu a prevenção do erro e a gestão de erro (Frese & Keith, 2015; Hofmann & Frese, 2011). A perspetiva da prevenção do erro é sustentada pela crença de que os erros são algo negativo, uma ameaça, e que os erros têm de ser contidos, eliminados e prevenidos a todo o custo (Frese & Keith, 2015). A perspetiva de gestão do erro assume que a erradicação total dos erros numa organização não é possível, nem desejável (Cowley et al., 2021), desempenhando eles um importante papel na adaptação da organização, na sua capacidade de aprender e de inovar (Hofmann & Frese, 2011).

Na perspetiva de prevenção do erro, há tolerância zero para erros (Frese & Keith, 2015) porque os seus efeitos aumentam e ramificam rapidamente (Weick et al., 1999), propagam-se (Reason, 1977) e transformam-se em falhas de componentes e sistemas (Perrow, 1984). O objetivo final da perspetiva de prevenção de erros é a criação de projetos à prova de falhas, gerando um desempenho livre de erros (Goodman et al., 2011) através da implementação de várias camadas defensivas (Cowley et al., 2021).

De acordo com Cowley e colaboradores (2021), para evitar erros, é importante controlar o comportamento dos participantes organizacionais, garantindo o cumprimento de normas, regras e procedimentos (Carroll, 1998) para que os desvios das metas e padrões especificados

organizacionalmente sejam eliminados (Hofmann & Frese, 2011). Esta perspetiva também se concentra na remoção de precursores de erros no ambiente de trabalho, como distrações, *layout* ineficaz, maus acessos, sinalização confusa ou situações em que a velocidade anula a qualidade (Lei et al., 2016), bem como precursores de exigências de tarefas, como prioridades concorrentes, alta carga de trabalho, pressão de tempo (Reason et al., 1998).

Em contraste com a perspetiva da prevenção do erro, a perspetiva da gestão do erro assume que não é possível nem desejável erradicar erros nas organizações. A perspetiva da gestão do erro pressupõe que surgirão ameaças inesperadas que não podem ser planeadas nem prevenidas. Portanto, haverá sempre a necessidade de improvisar e recombinar conhecimentos e recursos para detetar e corrigir problemas e erros que surjam (Reason, 1990).

A perspetiva da gestão do erro é necessária para uma reação rápida a surpresas (Staw et al., 1981) e para respostas flexíveis a novos eventos (Hofmann & Frese, 2011). Ela permite o ajustamento positivo e a recuperação de condições desafiadoras e a aprendizagem com os erros (Hofmann & Frese, 2011; Lei et al., 2016). A ideia sobre esta necessidade (Lei et al., 2016) é evidente na literatura sobre organizações de alta confiabilidade (La Porte, 1996; Roberts, 1990; Weick et al., 1999) e sobre a engenharia de resiliência (Hollnagel et al., 2006). Essa literatura sugeriu que a perspetiva de gestão do erro requer flexibilidade e práticas adaptativas com o propósito de fazer as coisas darem certo (Hollnagel, 2014).

Van Dyck e colaboradores (2005) definiram uma cultura de gestão de erros como a que está baseada em práticas organizacionais relacionadas com a comunicação sobre os erros, a partilha de conhecimentos sobre os erros e a ajuda em situações de erro. Dahlin e colaboradores (2018) definem a aprendizagem com o erro e com as falhas como o processo pelo qual indivíduos, grupos ou organizações identificam eventos de erro ou de falhas, analisam esses eventos para encontrar as suas causas e procuram e implementam soluções para prevenir erros ou falhas semelhantes no futuro. Esta perspetiva não apenas ajuda a mitigar possíveis consequências organizacionais negativas ou o controlo de danos, mas também aumenta os efeitos positivos, como a aprendizagem e a inovação (Frese & Keith, 2015). A inovação e a mudança necessariamente geram erros ao tentar descobrir sucessos (Edmondson & Lei, 2014; Hofmann & Frese, 2011).

Cowley e colaboradores (2021) sugerem que a perspetiva de prevenção do erro é uma resposta mais "natural" do que apenas a gestão do erro e, portanto, raramente há uma escolha organizacional entre uma perspetiva e a outra, mas normalmente existe uma escolha entre a perspetiva de prevenção do erro sozinha ou a combinação das duas perspetivas (p.577). Estes autores concluíram ainda que "as duas perspetivas não devem ser consideradas opostas (Lewis

& Smith, 2014) – com a escolha de uma e/ou de outra dependente do contexto – , mas são fundamentalmente interdependentes – isto é, contraditórias, mas também mutuamente capacitantes" (Cowley et al., 2021, p.577).

Assim, pode-se esperar que os líderes que veem o erro como uma ameaça privilegiem uma abordagem de prevenção do erro, enquanto que os líderes que têm uma narrativa do erro como uma oportunidade de aprendizagem usem também uma abordagem de gestão do erro.

1.3.5. Emoções associadas aos erros

De acordo com Lei e colaboradores (2016), os erros são um facto recorrente na vida organizacional e podem gerar, potencialmente, consequências adversas ou positivas. Os erros estão normalmente associados a conotações negativas que prejudicam a autoimagem e a credibilidade dos líderes (Giolito & Golsorkhi, 2023), podendo causar danos à sua reputação (Follmer et al., 2019). As emoções negativas são ainda mais intensas se o erro for público, isto é, quando outras pessoas importantes, como supervisores, colegas ou clientes, tomam conhecimento do erro, seja porque o identificaram diretamente ou por terem sido informados sobre ele (Rausch et al., 2017). As evidências sugerem que os líderes que cometem erros nas tarefas podem ser percebidos negativamente pelos seus colaboradores (i.e., como incompetentes) (Thoroughgood et al., 2013).

A investigação tem mostrado que as pessoas que cometeram um erro têm emoções como ansiedade, raiva, culpa, vergonha e tristeza (Carmeli & Gittell, 2009; Frese & Keith, 2015; Zhao, 2011; Zhao & Oliveira, 2006). Os erros no local de trabalho provocam tipicamente emoções negativas, como vergonha, culpa, raiva e medo de perder prestígio (Basch & Fischer, 2000; Frese & Keith, 2015; Rausch, 2012; Zhao et al., 2014). Rausch (2012) descobriu que o grau percebido de erros na tarefa de trabalho estava correlacionado com a sensação de nervosismo, preocupação ou medo durante a tarefa. Os erros aumentam o stress psicológico e a insatisfação no trabalho dos colaboradores e podem levar à rotatividade da força de trabalho (Frese & Keith, 2015). Estes também acarretam custos económicos, causam publicidade negativa e diminuem a satisfação do cliente (Donaldson et al., 2000; Singer & Vogus, 2013).

Porém, os erros se detetados e geridos em tempo útil, em vez de meramente prevenidos, oferecem uma oportunidade para as organizações aprenderem, mudarem e evoluírem, podendo levar a resultados positivos (p.e., inovação) (Fischer et al., 2018; Hammond & Farr, 2011).

Quanto mais graves forem as consequências do erro, mais as pessoas estarão motivadas para aprender com os seus erros (Homsma et al., 2009). Segundo Cannon & Edmondson (2005), os erros com consequências ligeiras são considerados de menor importância. A aprendizagem

com os erros é, então, mais provável quando as consequências são graves em vez de ligeiras, e quando o erro é cometido pelo próprio e não por outra pessoa (Horvath et al., 2021).

Embora menos prováveis e menos frequentes, as emoções positivas podem ocorrer juntamente com as negativas (Edwards & Ashkanasy, 2018), mas há muito menos investigação sobre elas. Por exemplo, o orgulho tem elementos intra e interpessoais e está relacionado com sentimentos de realização e confiança na resolução do erro (Van Osch et al., 2018).

Zhao e Oliveira (2006), identificaram quatro emoções que podem afetar a comunicação e partilha de erros: (a) medo de um resultado desagradável ou prejudicial; (b) os indivíduos podem sentir-se embaraçados quando expõem o erro ao público; (c) os indivíduos podem sentir vergonha; e (d) os sentimentos de culpa podem surgir quando os erros são atribuídos a ações ou comportamentos específicos que levaram ao erro. Contudo, as emoções negativas resultantes do erro servem como um sinal de alerta (Zhao et al., 2014). Tendo em conta a literatura anterior, prevê-se que após a ocorrência de um erro, as líderes de topo femininas e os líderes de topo masculinos experienciem sobretudo emoções negativas.

1.3.6. Diferenças de género na expressão emocional

As mulheres são há muito estereotipadas como geralmente mais emocionais do que os homens (Barrett & Bliss-Moreau, 2009; Birnbaum et al., 1980; Briton & Hall, 1995; Brody & Hall, 2008; Fabes & Martin, 1991; Rosenkrantz et al., 1968; Ruble, 1983; Shields, 2002). Estudos empíricos sobre as diferenças de género em relação às emoções indicam que, embora as mulheres expressem geralmente mais emoção e intensidade emocional do que os homens, existem evidências mistas de diferenças de género na experiência emocional (Grossman & Wood, 1993; Kring & Gordon, 1998; Shields, 2002). Alguns estudos observaram que as mulheres tendem a relatar mais emoções negativas e menos positivas do que os homens nas suas experiências quotidianas (Brody & Hall, 2008; Hess et al., 2000; Simon & Nath, 2004).

Simon e Nath (2004) observaram no seu estudo que os homens relataram emoções positivas com maior frequência do que as mulheres e que as mulheres referiram experienciar emoções negativas com maior frequência do que os homens. Ao examinar as emoções específicas, os homens relataram sentir mais excitação (i.e., excitados e orgulhosos), enquanto as mulheres relataram sentir mais tristeza (i.e., triste, melancólica e solitária) (Simon & Nath, 2004). Acredita-se que as mulheres expressam especificamente mais emoções associadas à impotência (p.e., tristeza ou preocupação) do que os homens (Fischbach et al., 2015; Ragins & Winkel, 2011).

Taylor e colaboradores (2022) verificaram que as mulheres relatam mais sentimentos negativos (i.e., frustração e tensão) e menos sentimentos positivos (i.e., respeito e confiança) do que os homens. Também viram que as mulheres (em comparação com os homens) referiram sentir-se mais sobrecarregadas, stressadas, frustradas, tensas e desanimadas, e menos respeitadas e menos confiantes.

Na meta-análise de Else-Quest e colaboradores (2012), os autores verificaram que existem diferenças de género na vergonha e na culpa, apesar de pequenas, apresentando as mulheres valores ligeiramente mais elevados que os homens. Já as diferenças de género no constrangimento e no orgulho são negligenciáveis ou próximas de zero.

Tal como as regras culturais de exibição das emoções (Ekman, 1993) podem promover diferenças de género na expressão emocional para cumprir com os papéis de género na expressão emocional, estas também podem moldar a disposição que os homens têm para revelar a experiência de emoções estereotipadamente atribuídas às mulheres (p.e., vergonha) e a disposição que as mulheres têm para revelar a experiência de emoções estereotipadamente atribuídas aos homens (p.e., orgulho). As mulheres são estereotipadas como sentindo mais angústia, medo, felicidade, amor, tristeza, timidez, surpresa e simpatia do que os homens, enquanto estes são estereotipados como sentindo mais raiva (Plant et al., 2000). A revelação emocional tende a ser estimulante e desconfortável para os homens dada a sua discordância com a autoimagem, as expectativas sociais em relação à masculinidade ou o histórico de socialização (Langer, 2010).

De acordo com o supramencionado, espera-se que as líderes de topo femininas refiram mais emoções quando falam sobre o erro do que os homens. Será de esperar também que as mulheres associem mais emoções negativas ao erro, tais como a vergonha e a culpa, do que os homens.

1.4. Diferenças de Género e sua possível Influência em como os Líderes de Topo lidam com o Erro

1.4.1. Diferenças de género nas narrativas sobre o próprio

O presente estudo qualitativo foi feito com base em narrativas que os líderes de topo apresentaram sobre si próprios num contexto de entrevista no âmbito de um podcast sobre as suas experiências de liderança.

A autorrevelação é definida como o ato de partilha de informação pessoal e previamente desconhecida pela outra pessoa da relação (Altamn & Taylor, 1973; Collins & Miller, 1994; Cozby, 1973; Worthy et al., 1969), sendo considerada um mecanismo primário através do qual

se desenvolvem relações sociais (Altman & Taylor, 1973; Derlega et al., 2008; Greene et al., 2006; Laurenceau et al., 1998; Reis & Shaver, 1988).

Gibson (2018) apresenta o conceito de autorrevelação disruptiva (ou seja, a partilha de informação relevante que desafia as expectativas atuais que se tem sobre a pessoa). Esta autorrevelação gera uma avaliação interna e uma resposta comportamental externa por parte de quem a recebe que pode ter potenciais consequências relacionais (Laurenceau et al., 1998; Reis & Shaver, 1988). Estas autorrevelações disruptivas, por oposição à autorrevelação em geral, resultam frequentemente em mudanças na trajetória de uma determinada relação (Gibson, 2018).

Pode-se dizer que a revelação dos erros e a vontade de falar sobre os erros por parte dos líderes se enquadra no conceito de autorrevelação disruptiva, isto porque as expectativas relativas a uma pessoa num cargo de liderança de topo são a de que estes têm sobretudo sucessos e cometem poucos erros (Hunter et al., 2011; Meindl et al., 1985; Meindl & Erlich, 1987). Acresce que se um líder de topo revelar aos outros que errou, este ato pode ter consequências relacionais, mas sobretudo reputacionais.

A partilha de erros refere-se à revelação consciente e voluntária de erros cometidos por alguém a outras pessoas na organização (Dahl & Werr, 2021). A comunicação aberta sobre erros tem sido identificada como um pré-requisito para a deteção e aprendizagem de erros (Frese & Keith, 2015), sendo que promove a aprendizagem contínua e a melhoria do desempenho nas organizações (Zhang et al., 2023). A partilha de erros pelos líderes de uma equipa é um exemplo de uma forma de demonstração comportamental do que é visto como um comportamento normativamente apropriado para a gestão do erro (Zhang et al., 2024). No entanto, não é natural ou fácil partilhar os nossos próprios erros com os outros, especialmente para os líderes, uma vez que os líderes tendem a estar implicitamente associados a protótipos infalíveis (Hunter et al., 2011; Meindl et al., 1985; Meindl & Erlich, 1987). Embora se espere que os líderes sejam honestos e genuínos sobre os seus próprios erros, admitir erros pode levar a consequências negativas, como danos na reputação ou na imagem profissional do líder (Follmer et al., 2019).

Os resultados de uma meta-análise realizada por Dindia e Allen (1992) indicam que existem diferenças entre homens e mulheres na autorrevelação. De acordo com Carbone e colaboradores (2024), no geral, as mulheres partilham mais informação do que os homens e experimentam um desejo mais intenso de o fazer. No entanto, apesar dos homens e das mulheres serem relativamente semelhantes no que diz respeito à partilha de informação positiva, os homens são menos propensos e têm um menor desejo de partilhar informação negativa.

Como previamente mencionado, os erros são frequentemente vistos de forma negativa, pelo que prejudicam a autoimagem dos líderes e a perceção que os outros têm da sua credibilidade (Giolito & Golsorkhi, 2023). Carbone e colaboradores (2024) observaram que as mulheres partilham mais informação do que os homens e que os participantes do sexo masculino são motivados para revelar informações devido às preocupações de autoapresentação (i.e., a possibilidade de influenciar a forma como os outros os veem, de receber validação ou elogios, de reforçar a própria autoimagem). Segundo Jourard (1971), a expectativa de que os homens devem parecer severos, objetivos, esforçados, não sentimentais e emocionalmente inexpressivos pode explicar por que é que os homens podem revelar menos informação emocional sobre si próprios do que as mulheres. De acordo com Carbone e colaboradores (2024), o motivo para o autoaperfeiçoamento pode ser o que impede os homens de quererem revelar as suas experiências negativas aos outros.

Assim, de acordo com o que se sabe na literatura da autorrevelação será de esperar que as líderes de topo femininas refiram mais frequentemente nas suas entrevistas os erros cometidos enquanto líderes, do que os líderes de topo masculinos.

1.4.2. Diferenças de género na orientação para os objetivos

De acordo com a teoria da motivação da orientação para objetivos, no trabalho as pessoas podem ter uma orientação para objetivos de aprendizagem ou uma orientação para objetivos de desempenho (Ames & Archer, 1998; Dweck, 2000; Dweck & Elliot, 1983).

Os objetivos de aprendizagem centram-se no desejo de adquirir novos conhecimentos e competências, dando ênfase ao crescimento pessoal e à compreensão (Baranik et al., 2013; Darnon et al., 2006; Darnon et al., 2012). Os objetivos de desempenho centram-se na demonstração de competência em relação aos outros. Podem ainda ser divididos em objetivos de aproximação ao desempenho (esforçando-se por superar outros) e objetivos de evitamento do desempenho (visando evitar um desempenho inferior) (Baranik et al., 2013; Darnon et al., 2012).

Os líderes com uma orientação para os objetivos de aprendizagem têm tendência a promover uma cultura de melhoria contínua e de inovação na organização (Van Strydonck et al., 2024). Gestores com uma orientação para a aprendizagem têm mais probabilidades de apresentar comportamentos de liderança transformacional, que estão associados a uma maior motivação e desempenho dos trabalhadores (Pastor & Mayo, 2008).

Uma orientação para os objetivos de desempenho está frequentemente ligada a resultados de desempenho de curto prazo (Zhang et al., 2023). No entanto, pode nem sempre promover

uma cultura de melhoria e de inovação (Teunissen & Bok, 2013). A orientação para os objetivos de desempenho está associada a uma liderança transacional, que se centra nas trocas e recompensas pela consecução de objetivos de desempenho específicos (Pastor & Mayo, 2008).

De igual forma, as organizações com alto nível de orientação para objetivos de aprendizagem reconhecem que as suas competências são mutáveis e melhoráveis através do esforço, da experiência e da exploração (Dweck & Leggett, 1988). Estas organizações geram, ainda, atitudes positivas em relação às mudanças no ambiente, ajustando-se quando confrontadas com a turbulência ambiental (Dweck, 2000; VandeWalle & Cummings, 1997). Estes atributos sugerem que as organizações com elevado nível de orientação para objetivos de aprendizagem têm perspetivas positivas em relação ao sucesso a longo prazo, e promovem a exploração e experimentação contínuas.

Quanto às organizações com elevado nível de orientação para objetivos de desempenho, estas concentram-se nas tarefas em que são melhores e que já foram bem-sucedidas no passado. Embora as organizações com um elevado nível de orientação para objetivos de desempenho sejam produtivas a curto prazo, podem-se adaptar mal às mudanças no ambiente de negócios a longo prazo (Ames & Archer, 1988).

Uma vez que a estratégia de prevenção dos erros parte da crença de que estes têm de ser evitados a todo o custo como forma de manter o desempenho da organização poderemos esperar que os líderes que têm uma maior orientação para o desempenho consideram o erro uma ameaça e privilegiam uma estratégia de prevenção do erro em detrimento de uma estratégia de gestão do erro. Em contrapartida, poderemos esperar que os líderes que têm uma orientação para a aprendizagem encarem o erro como oportunidade e privilegiem uma abordagem de gestão dos erros em detrimento da prevenção destes.

Vários estudos revelaram que as mulheres tendem a ter uma maior orientação para os objetivos de aprendizagem do que os homens (p.e., Bean & Kidder, 1982). Por exemplo, as raparigas são mais propensas a ter objetivos que se centram na aprendizagem e na compreensão da matéria (Dekker et al., 2013; Diaconu-Gherasim et al., 2019). Esta tendência é consistente em diferentes grupos etários e níveis de ensino (Delgado et al., 2010). Os homens apresentam geralmente uma maior orientação para os objetivos de desempenho, que se centram na demonstração de competência em relação aos outros (Heidemeier & Staudinger, 1015; Rubie-Davies et al., 2012). Isto inclui tanto os objetivos de aproximação ao desempenho como os objetivos de evitamento do desempenho (Alsunaydi, 2024; Dekker et al., 2013; Fouladchan et al., 2009). De acordo com Dekker e colegas (2013), relativamente aos objetivos de desempenho, as raparigas adolescentes têm maior probabilidade de fixar objetivos de desempenho de

evitamento enquanto os rapazes fixavam mais frequentemente objetivos de desempenho mas de aproximação.

Com base na literatura apresentada, seria então de esperar que as mulheres líderes de topo fossem mais propensas a ver o erro como um primeiro passo para a aprendizagem, para a mudança e para a inovação, do que os homens líderes de topo, optando as mulheres por estratégias de gestão do erro conjugadas com estratégias de prevenção do erro que lhes permitissem alcançar os objetivos de desempenho (através do evitamento de perdas). Já os líderes de topo masculinos optariam por estratégias de gestão do erro que lhes permitisse garantir níveis de desempenho superior a curto prazo e alcançar objetivos de desempenho por aproximação

1.4.3. Diferenças de género no foco regulatório

A literatura sobre motivação e autorregulação evidencia algumas diferenças entre géneros no modo como indivíduos estabelecem objetivos e como regulam o seu comportamento. Em particular, observa-se em alguns estudos (sobretudo em contexto académico) que as mulheres tendem a apresentar uma maior orientação para a aprendizagem - caracterizada por um foco intrínseco na aquisição de novas competências e melhoria contínua -, enquanto os homens manifestam maior orientação para o desempenho - centrada na demonstração de competência e obtenção de reconhecimento social. As diferenças de género observadas nesta dimensão são frequentemente atribuídas a fatores de socialização e contexto. As mulheres, socializadas para a conformidade e a responsabilidade, desenvolveriam uma maior motivação intrínseca para aprender e melhorar, enquanto os homens, socializados para a competitividade e o risco, privilegiariam a comparação social e o reconhecimento externo (Meece et al., 2006).

De acordo com a teoria do foco regulatório de Higgins (1997), os indivíduos podem utilizar diferentes estratégias de autorregulação comportamental para atingir os seus estados finais ou objetivos. Estes podem ser estratégias de aproximação aos objetivos que desejam ou estratégias de evitamento do que veem como ameaça (Higgins, 1997). Esta teoria considera que os indivíduos procuram aumentar as hipóteses de atingir um estado final desejado através de estratégias de aproximação ou procuram diminuir as hipóteses de não atingir um estado final indesejado através de estratégias de evitamento (Higgins, 1997).

Higgins (1997), na teoria supramencionada, pressupõe a distinção de dois sistemas motivacionais que guiam o comportamento direcionado para os objetivos. A promoção e a prevenção regulam os meios que as pessoas utilizam estrategicamente para atingirem os seus objetivos (Higgins, 2014).

Quando o objetivo é uma ambição, esperança ou aspiração, a procura de objetivos é regulada por um foco nos comportamentos de promoção. Constroem-se metas "maximalistas", e as pessoas concentram-se no seu crescimento, desenvolvimento e em avançar o seu *status quo* para um estado melhor. Quando as pessoas têm um foco na promoção, elas estão sobretudo sensíveis à presença ou ausência de ganhos e estão centradas nos resultados, procurando a maximização dos seus ganhos e a minimização dos seus não-ganhos (Higgins, 1997).

Em contrapartida, quando o objetivo é um dever, uma responsabilidade ou uma obrigação, a procura deste objetivo é regulada por um foco nos comportamentos de prevenção. Constroem-se objetivos minimalistas e as pessoas concentram-se em assegurar o seu *status quo*, focando-se na proteção, segurança e estabilidade. Quando têm um foco na prevenção, as pessoas estão sobretudo sensíveis à presença ou ausência de perdas, tentando minimizar as perdas e maximizar as não-perdas. Estão mais vigilantes relativamente aos erros e às falhas, tendendo a ter uma resposta comportamental mais conservadora (Higgins, 1997).

Scholer e Higgins (2008) referem que os indivíduos com uma orientação para a promoção preferem geralmente estratégias de aproximação, uma vez que refletem uma preocupação com o avanço, a realização, os ideais e o crescimento. Em contraste, os indivíduos orientados para a prevenção preferem geralmente estratégias de evitamento, que estão mais bem alinhadas com as suas preocupações de segurança e responsabilidade (Higgins, 2000; Liberman et al., 2001). No entanto, apesar de haver estas tendências naturais para favorecer um tipo de estratégia em detrimento do outro, as pessoas podem alternar entre estes dois tipos de estratégias se tal se revelar mais eficaz para atingir um estado final desejado ou para evitar um estado final indesejado (Higgins, 1997; Scholer et al., 2008; Zou et al., 2014).

De acordo com Higgins (1997, p.1283), as variáveis que resultam de um foco regulatório de promoção são: (a) a sensibilidade à presença, ou ausência, de resultados positivos; (b) a utilização de aproximação como meio estratégico; (c) a procura de garantir acertos e proteção contra erros de omissão (erros associados à inação); e (d) emoções de alegria e desânimo. As variáveis que resultam de um foco regulatório de prevenção são: (a) a sensibilidade à presença, ou ausência, de resultados negativos; (b) a utilização do evitamento como meio estratégico; (c) a procura de garantir rejeições corretas e de se proteger contra erros de comissão (erros de ação); e (d) emoções de quietude e agitação.

No quadro da teoria do foco regulatório (Higgins, 1997), as mulheres revelam com maior frequência um foco regulatório de prevenção - estando mais vigilantes relativamente à manutenção do seu *status quo* -, ao passo que os homens exibem predominantemente um foco

de promoção - estando mais centrados na melhoria do seu *status quo* (Gutermuth & Hamstra, 2024).

Gutermuth e Hamstra (2024) identificaram diferenças de género no que diz respeito à orientação regulatória: as mulheres referem uma maior preferência pela prevenção do que os homens, e os homens dão mais ênfase à promoção do que as mulheres. Ou seja, as mulheres têm tendencialmente o seu foco na segurança, proteção e responsabilidade, enquanto que os homens têm tendencialmente o seu foco no avanço, crescimento e realização (Crowe & Higgins, 1997).

Porém, de acordo com Gutermuth & Hamstra (2024), a diferença de género na autorregulação comportamental é sobretudo evidente relativamente ao foco na prevenção, enquanto a diferença no foco na promoção é menos acentuada. Estes autores referem que esta diferença de género no foco regulatório é socialmente aprendida, sendo o comportamento dos indivíduos e o seu foco regulatório condicionados pela internalização das expectativas societais associadas ao género.

Os indivíduos centrados na prevenção têm como objetivo minimizar os resultados negativos (por exemplo, para evitar perdas), enquanto os indivíduos centrados na promoção têm como objetivo maximizar os resultados positivos (por exemplo, para obter ganhos; Elliot & Thrash, 2002).

Eskreis-Winkler e Fishbach (2022) referem que os indivíduos centrados na prevenção têm mais probabilidades de se aperceberem do erro e do fracasso e de o recordarem mais tarde do que os indivíduos que estão sobretudo centrados na promoção, os quais estão sobretudo centrados no sucesso e, por isso mesmo, têm maior probabilidade de o recordar. “Extrapolando a partir destas descobertas, acredita-se que os indivíduos com foco na prevenção — seja pela personalidade ou pela cultura — também podem ser mais propensos a aprender com a falha (...) Embora seja improvável que estes indivíduos aprendam mais com o fracasso do que com o sucesso (...) podem aprender mais com o fracasso do que os indivíduos com uma orientação para os objetivos orientada para a promoção" (Eskreis-Winkler & Fishbach, 2022, p.1517).

Também se observam fatores comuns entre um foco regulatório de prevenção e uma preferência por uma abordagem de prevenção do erro, uma vez que em ambas as perspetivas o erro é visto como algo negativo a ser evitado; uma ameaça que obriga a ter um comportamento vigilante (Frese & Keith, 2015; Higgins, 1997).

Poderemos considerar que pode existir uma relação positiva entre a presença de um foco regulatório de prevenção e uma preferência do líder por uma abordagem de prevenção do erro, uma vez que Higgins (1999) propôs que o foco regulatório dos indivíduos — seja ele

primariamente direcionado para a prevenção ou para a promoção — está relacionado com a sua sensibilidade ao erro (Scholer et al., 2008). “As pessoas com foco na promoção preocupam-se com o progresso, o crescimento e a realização, e pouco se importam em cometer erros; as pessoas com foco na prevenção preocupam-se com a segurança e a responsabilidade, e preocupam-se em não cometer erros” (Metcalfe, 2017, p.482). De acordo com Metcalfe (2017), “A pessoa focada na promoção preocupa-se em maximizar os acertos e, para isso, está disposta a tolerar falsos alarmes (i.e., erros); uma pessoa focada na prevenção não está disposta a tolerar erros, mesmo que isso implique perder oportunidades” (p.482).

Se é possível estabelecer um paralelo entre um foco regulatório de prevenção e uma abordagem de prevenção do erro, o mesmo não poderá ser feito entre um foco regulatório de promoção e uma abordagem de gestão do erro. Wong e Lim (2019) afirmam que mesmo “as abordagens de prevenção e promoção do erro não são totalmente idênticas a um foco de prevenção e a um foco de promoção na autorregulação" (Wong & Lim, 2019, p.2). Uma abordagem de promoção do erro – onde os erros são induzidos e ativamente estimulados (p.e., em contextos de formação, ou em contextos educacionais, os alunos ou formandos podem ser conduzidos a cometer erros específicos de forma estruturada como forma de aumentar a sua capacidade de aprendizagem; Wong & Lim, 2019) – pode ser usada, tal como a abordagem de prevenção do erro, antes do erro ocorrer.

Já a gestão do erro ocorre após a ocorrência do erro (Van Dick et al, 2005) e acaba por ser uma mistura em termos regulatórios, de prevenção, com foco no controlo – por exemplo, detetar e analisar os erros, corrigi-los rapidamente, comunicar sobre os erros e reduzir o impacto negativo dos erros - e de promoção, com foco nos comportamentos de exploração – por exemplo, procurar aumentar as consequências potencialmente positivas dos erros: resiliência, aprendizagem e inovação (Van Dick et al, 2005).

Assim, será de esperar que as líderes de topo femininas sejam mais propensas a adotar uma orientação para a prevenção de erros, enquanto que os líderes de topo masculinos sejam mais propensos a adotar uma orientação para a promoção de erros, nomeadamente com o desenvolvimento de uma cultura do erro.

No que diz respeito à orientação para os objetivos, as mulheres têm uma maior orientação para a aprendizagem quando comparadas com os homens, e os homens têm uma maior orientação para o desempenho quando comparados com as mulheres. Porém, de acordo com a teoria do foco regulatório, as mulheres têm preferência por uma abordagem preventiva e os homens uma preferência por uma abordagem promocional. Uma vez que se irão analisar estas

diferenças num contexto relativo ao erro, estas questões podem ainda se tornar menos claras. Por isso mesmo, o contexto deste estudo verifica-se interessante e desafiador.

CAPÍTULO 2

Método

2.1. Amostra e Procedimento de Recolha de Dados

Inicialmente foram recolhidas e transcritas 103 entrevistas a líderes de topo do Podcast "O CEO é o Limite", do Jornal Expresso, efetuadas entre 2 de janeiro de 2023 e 10 de março de 2025. Destas, 54 participantes eram do sexo feminino (52%) e 49 do sexo masculino (48%). Após análise, verificou-se que destes participantes, no total, 57 referiram o erro (55%), das quais 27 mulheres (47%) e 30 homens (53%); e 46 não referiram (45%): das quais 27 mulheres (59%) e dos quais 19 homens (41%). Ao contrário do que se esperava tendo em conta a literatura (Carbone et al., 2024; Dindia & Allen, 1992), nesta amostra de líderes de topo, os homens tendem a mencionar mais os seus erros do que as mulheres.

Como o objetivo do estudo passa por entender as emoções associadas ao erro e como os líderes usam o erro, retiraram-se os participantes que, tendo feito menção a erros, não mencionaram, porém, nenhum destes aspetos. Participantes que mencionaram, por exemplo, aspetos relacionados com o tipo de erro, o conteúdo do erro, o contexto do erro, quando ocorreu o erro, a causa do erro e as pessoas envolvidas foram excluídos da análise, mantendo-se apenas os participantes que mencionaram emoções associadas ao erro e como usam o erro.

Assim sendo, a amostra final conta com 37 entrevistas, sendo equilibrada em termos de género (18 mulheres (48,6%) e 19 homens (51,4%)), considerando-se um número adequado para estudos qualitativos (entre 15 e 60, segundo Saunders & Townsend, 2016). A Tabela 2.1 apresenta os dados da amostra tendo em consideração as informações que se seguem.

Foi possível ter informação sobre a idade de 35 líderes (faltando 2 mulheres), tendo a amostra uma média, aproximada, de 46 anos, com idades compreendidas entre os 26 e os 59 anos. A idade média das mulheres é de 45 anos, variando de 26 a 58 anos; a dos homens varia de 30 a 59 anos, com uma idade média de 47 anos. A média de duração das entrevistas é de 49 minutos e 7 segundos, sendo a mínima de 30 minutos e 14 segundos, de um entrevistado, e a máxima de 1 hora, 3 minutos e 41 segundos, de uma entrevistada.

No que diz respeito à posição dos participantes nas empresas, 17 são CEOs (6 mulheres (16,2% da amostra total) e 11 homens (29,7% da amostra total)), 6 são presidentes (2 mulheres (5,4%) e 4 homens (10,8%)), 3 são vice-presidentes (2 mulheres (5,4%) e 1 homem (2,7%)), 4 são diretores (3 mulheres (8,1%) e 1 homem (2,7%)), 4 são cofundadores (3 mulheres (8,1%) e

1 homem (2,7%)), 1 mulher é sócia (2,7%), 1 mulher é membro da Comissão Executiva (2,7%) e 1 homem é líder (2,7%).

Verifica-se que nesta amostra existe, tal como na população, uma assimetria na distribuição dos cargos, mesmo ao nível de liderança de topo. Os homens estão mais presentes em cargos de topo hierárquico executivo, como CEO ou Presidente; destacando-se as mulheres em cargos de direção ou na vice-presidência.

Na dimensão da empresa, 3 mulheres atuam numa microempresa (8,1%), 9 participantes atuam numa pequena empresa (5 mulheres (13,5%) e 4 homens (10,8%)), 5 atuam numa média empresa (2 mulheres (5,4%) e 3 homens (8,1%)) e 20 atuam numa grande empresa (8 mulheres (21,6%) e 12 homens (32,4%)). São consideradas microempresas as que empregam menos de 10 pessoas, pequenas empresas as que empregam entre 11 e 50 pessoas, médias empresas as que empregam entre 51 e 250 pessoas, e grandes empresas as que empregam mais de 250 pessoas (Portugal 2020, 2021). Nesta amostra, as lideranças de topo das grandes e médias empresas são sobretudo ocupadas por homens, e as lideranças de topo das pequenas e microempresas são sobretudo ocupadas por mulheres.

Em média, as empresas dos líderes entrevistados têm 36 anos desde a sua fundação, sendo que as empresas mais recentes possuem 3 anos de existência e a empresa menos recente possui 290 anos. As mulheres atuam em empresas com uma média de 24 anos desde a sua fundação, sendo a idade da empresa compreendida entre 3 e 79 anos. Os homens atuam em empresas com uma média de 46 anos desde a sua fundação, com a idade da empresa compreendida entre 3 e 290 anos. Observa-se nesta amostra que os homens lideram empresas com mais anos após a sua fundação do que as mulheres, e que as mulheres lideram empresas com menos anos após a sua fundação do que os homens.

De acordo com a Comissão para a Igualdade de Género, existe um fenómeno de segregação do mercado de trabalho, em particular a distribuição por ramo de atividade e ocupações profissionais (CIG, 2023). De igual modo, a Organização Internacional do Trabalho refere este desequilíbrio de género e classifica as ocupações e as atividades económicas em função da sua preponderância de género (International Labour Organization, 2023). Com base nessa classificação, distribuíram-se os setores de atividade dos líderes entrevistados em setores "masculinizados", isto é, com maior concentração de homens e setores "feminilizados", ou seja, com maior proporção de mulheres. O emparelhamento foi realizado com as categorias mais próximas do setor de atividade das empresas dos entrevistados (Anexo A).

No total, 6 participantes (16,2%) atuam em setores de atividade feminilizados (i.e., com maior percentagem de mulheres) (3 mulheres (16,7%) e 3 homens (15,8%)), e 31 participantes

(83,8%) atuam em setores de atividade masculinizados (i.e., com maior percentagem de homens) (15 mulheres (83,3%) e 16 homens (84,2%)).

Assim, a amostra tem mais líderes de setores de atividade masculinizados do que em setores feminilizados. A distribuição de homens por estes setores é compatível com a segregação de género dos setores de atividade: temos na amostra mais líderes masculinos em setores masculinizados. Porém, a distribuição de mulheres pelos setores não é compatível com esta segregação, uma vez que, existe na amostra uma maior percentagem de líderes mulheres em setores masculinizados do que feminilizados.

Tabela 2.1

Descrição da Amostra

	Total	Mulheres (*N*, %)	Homens (*N*,%)
Género do Entrevistado		18 (48.6%)	19 (51.4%)
Idade Média do Entrevistado	*M* = 46	*M* = 45	*M* = 47
Dimensão da Empresa			
Micro	3 (8.1%)	3 (8,1%)	0 (0%)
Pequena	9 (24.3%)	5 (13.5%)	4 (10.8%)
Média	5 (13.5%)	2 (5.4%)	3 (8.1%)
Grande	20 (54.1%)	8 (21.6%)	12 (32.4%)
Posição na Empresa			
CEO	17 (45.9%)	6 (16.2%)	11 (29.7%)
Presidente	6 (16.2%)	2 (5.4%)	4 (10.8%)
Vice-Presidente	3 (8.1%)	2 (5.4%)	1 (2.7%)
Diretor/a	4 (10.8%)	3 (8.1%)	1 (2.7%)
Cofundador/a	4 (10.8%)	3 (8.1%)	1 (2.7%)
Sócio/a	1 (2.7%)	1 (2.7%)	0 (0.0%)
Membro da Comissão Executiva	1 (2.7%)	1 (2.7%)	0 (0.0%)
Líder	1 (2.7%)	0 (0.0%)	1 (2.7%)
Setor de Atividade			
Masculinizado	31 (83.8%)	15 (83.3%)	16 (84.2%)
Feminilizado	6 (16.2%)	3 (16.7%)	3 (15.8%)
Idade Média da Empresa	*M* = 36	*M = 24*	*M* = 46

De modo a proceder à transcrição das entrevistas, foi utilizada a plataforma *TurboScribe*, sendo esta uma plataforma de transcrição por inteligência artificial, que converte o ficheiro de áudio em texto e fornece a transcrição do mesmo, tendo sido utilizada uma versão *premium,* paga (TurboScribe, 2025). Uma vez feitas estas transcrições, todos os textos foram revistos de forma a corrigir possíveis erros existentes.

2.2. Método de Análise e Tratamento dos Dados

A abordagem utilizada neste estudo foi qualitativa, baseada na análise de fontes secundárias, disponíveis no *website* da plataforma *Omny Studio*. Esta fonte diz respeito a um *podcast*, *O CEO* é o limite, conduzido pela jornalista do Jornal Expresso, Cátia Mateus (Omny Studio, 2024).

Para a análise dos dados, utilizou-se uma abordagem indutiva sistemática para o desenvolvimento de conceitos relevantes, conceptualizada por Gioia e colaboradores (2013). Na primeira etapa, os dados das entrevistas foram codificados em categorias de primeira ordem, eliminando redundâncias para formar um conjunto final organizado. Essa codificação seguiu os termos centrados no informador, conforme sugerido por Gioia e colegas (2013). Para estruturar os dados, as citações com padrões de codificação similares foram agrupadas (Corbin & Strauss, 2008).

De seguida, analisaram-se de forma sistemática as categorias de primeira ordem e compararam-se as categorias encontradas de forma indutiva com o objetivo de identificar os temas mais abstratos e conceptuais que explicassem melhor os dados das entrevistas (Corbin & Strauss, 2008). Sintetizar e examinar os dados desta forma permitiu analisar os dados das entrevistas e identificar padrões emergentes, chegando a categorias de segunda ordem.

Para aprofundar e compreender melhor os padrões emergentes, confrontaram-se as categorias de primeira ordem com o que se sabe da literatura para estabelecer ligações entre os conceitos (Corbin & Strauss, 2008). Utilizou-se a literatura para identificar de que forma os temas se organizam em torno de categorias de segunda, isto é, conceitos de ordem superior que emergem das dimensões de primeira ordem (Gioia et al., 2013).

Sem ultrapassar os limites do que foi efetivamente dito nas entrevistas (Feldman, 2000), numa abordagem indutiva utilizada em estudos qualitativos (Glaser & Strauss, 1999; Miles & Huberman, 1994). De forma mais específica, efetuaram-se as comparações teóricas para avaliar se as dimensões das teorias ajudam a obter informações sobre os relatos dos entrevistados (Corbin & Strauss, 2008).

Quando terminada a organização das citações em categorias de primeira ordem e estas em categorias de segunda ordem, tornou-se possível construir uma estrutura de dados, permitindo apresentar os resultados visualmente, fornecendo uma representação gráfica de como se progrediu dos dados brutos para a categorização final (Gioia et al., 2013).

CAPÍTULO 3

Resultados

3.1. Análise dos Dados

A transcrição e a codificação realizadas das entrevistas permitiram que se criassem categorias para cada variável em estudo, para sintetizar e compreender os dados. As estruturas conceptuais criadas podem ser observadas ao longo da secção dos resultados, consoante a variável e o género a considerar.

Com base na compreensão profunda dos dados, abordam-se de seguida as interações entre as categorias, bem como a forma como estas contribuem para explicar a maneira como os líderes de topo, homens e mulheres, lidam com o erro. Ao longo deste processo, alternou-se entre os dados e a teoria para desenvolver interpretações teóricas que não seriam visíveis a partir das estruturas de dados. A Tabela 3.1 apresenta uma síntese do número absoluto de citações, categorias de 1ª ordem e de 2ª ordem, para mulheres e homens.

Tabela 3.1

Frequência Absoluta das Citações, Categorias 1ª Ordem e de 2ª Ordem das Variáveis em Estudo por Género

Variável em Estudo	Citação		Categoria 1ª ordem		Categoria 2ª ordem		Entrevistados Válidos	
	Mulheres	*Homens*	*Mulheres*	*Homens*	*Mulheres*	*Homens*	*Mulheres*	*Homens*
Emoções Associadas ao Erro	8	6	6	4	2	2	4	5
Como Lídam Com o Erro	48	52	10	11	2	2	17	19

Em seguida, apresentam-se as estruturas emergentes da análise dos dados, para cada variável estudada, acompanhadas de citações que as ilustram.

3.2. Emoções Associadas ao Erro

Verificou-se que, das 37 entrevistas consideradas, 4 mulheres referiram emoções associadas ao erro, contrastando com apenas 5 entrevistas por parte dos homens. As mulheres e os homens em cargos de liderança de topo mencionaram diferentes emoções que associam ao erro. A Tabela 3.2 apresenta as categorias de primeira ordem e a sua distribuição por género.

Tabela 3.2

Diferenças de Género nas Emoções Associadas ao Erro

Emoções	Mulheres (%)	Homens (%)
Emoções Positivas[a]	0	4
Humildade[b]	0 (0.0%)	1 (5.3%)
Resiliência[b]	0 (0.0%)	3 (15.8%)
Emoções Negativas[a]	3	0
Atrapalhação[b]	1 (5.6%)	0 (0.0%)
Fúria, Raiva[b]	1 (5.6%)	0 (0.0%)
Medo da Falha, Pressão para Não Falhar[b]	2 (11.1%)	0 (0.0%)
Medo de Desiludir[b]	1 (5.6%)	0 (0.0%)
Culpa[b]	1 (5.6%)	0 (0.0%)
Ausência de Emoções Negativas[a]	1	2
Ausência de Frustração[b]	1 (5.6%)	0 (0.0%)
Não ter Medo de Errar[b]	0 (0.0%)	1 (5.3%)
Ser Menos Sensível ao Erro[b]	0 (0.0%)	1 (5.3%)

Nota. As percentagens apresentadas correspondem ao número total de mulheres e de homens da amostra (18 mulheres e 19 homens), apesar de termos apenas 4 líderes mulheres e 5 líderes homens a referirem as emoções associadas ao erro.
[a] Corresponde a categorias de 2ª ordem. [b] Corresponde a categorias de 1ª ordem.

As mulheres associaram ao erro mais emoções negativas, nomeadamente associadas a pressões exteriores e pressões sociais, como a pressão para não falhar, o medo de desiludir e a culpa, mas também emoções com um locus mais interno, como fúria. Já os homens associaram ao erro mais emoções positivas e a ausência de emoções negativas como não ter medo de errar ou ser menos sensível ao erro. De seguida, apresentam-se as diferentes emoções associadas ao erro do próprio líder por parte das mulheres e dos homens, sustentadas por citações. Na Figura 3.1 e na Figura 3.2 encontra-se uma síntese para as principais diferenças entre mulheres e homens.

3.2.1. Emoções que as líderes femininas associam ao erro

Foram identificadas maioritariamente emoções negativas nas entrevistas das mulheres e apenas uma ausência de emoção negativa. A emoção que foi referida mais vezes pelas mulheres foi o medo da falha e a pressão para não falhar, tendo sido mencionada por duas entrevistadas. As restantes emoções ilustradas apenas foram mencionadas por uma mulher.

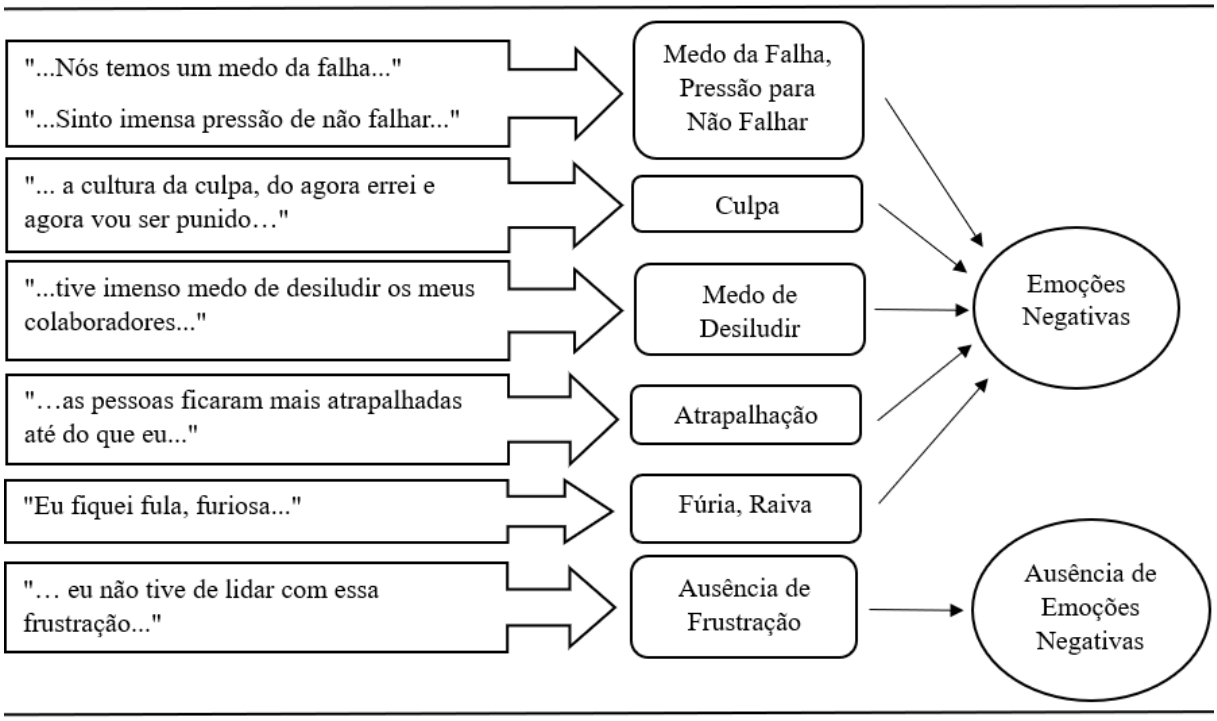


Figura 3.1. *Estrutura de Dados – Emoções que as Mulheres Associam ao Erro*

No que diz respeito ao medo da falha e à pressão para não falhar, uma entrevistada afirma que: "Nós temos um medo da falha" (E52)[2], e uma outra referiu que: "Sinto imensa pressão de não falhar" (E49). Ainda relacionado com o medo, mas o de desiludir, uma líder feminina referiu o medo de desiludir os seus colaboradores, sendo este um medo por antecipação: "tive imenso medo de desiludir os meus colaboradores" e "essa sensação de eu não posso falhar com os colaboradores foi a coisa que mais me marcou" (E49).

Após ter cometido um erro, a líder mencionou ter ficado furiosa: "Eu fiquei fula, furiosa" (E12). Uma líder abordou o sentimento de culpa: "a cultura da culpa, do agora errei e agora vou

[2] As entrevistas encontram-se numeradas de acordo com a recolha de dados da amostra inicial (103 participantes).

ser punido" (E52). Uma mulher mencionou ter ficado atrapalhada após a ocorrência de um erro seu: "as pessoas ficaram mais atrapalhadas até do que eu" (E12).

A ausência de frustração foi mencionada por uma mulher, uma vez que não ficou frustrada porque os seus projetos não se concretizaram: "eu não tive de lidar com essa frustração" (E20).

A análise das emoções referidas pelas líderes mulheres em relação ao erro revela uma predominância do medo, frequentemente ligado à pressão para não falhar e a uma cultura de culpa. O medo da falha e de desiludir os colaboradores é também significativo. Outra emoção, como a ausência de frustração, também emerge, refletindo a única emoção expressa pelas mulheres como ausência de emoção negativa.

3.2.2. Emoções que os líderes masculinos associam ao erro

Os líderes masculinos referem ausência de duas emoções negativas (medo e sensibilidade ao erro) e duas emoções positivas (humildade e resiliência). A emoção mais frequentemente mencionada pelos homens foi a resiliência, que foi citada por três entrevistados; as outras emoções identificadas foram referidas apenas por um entrevistado.

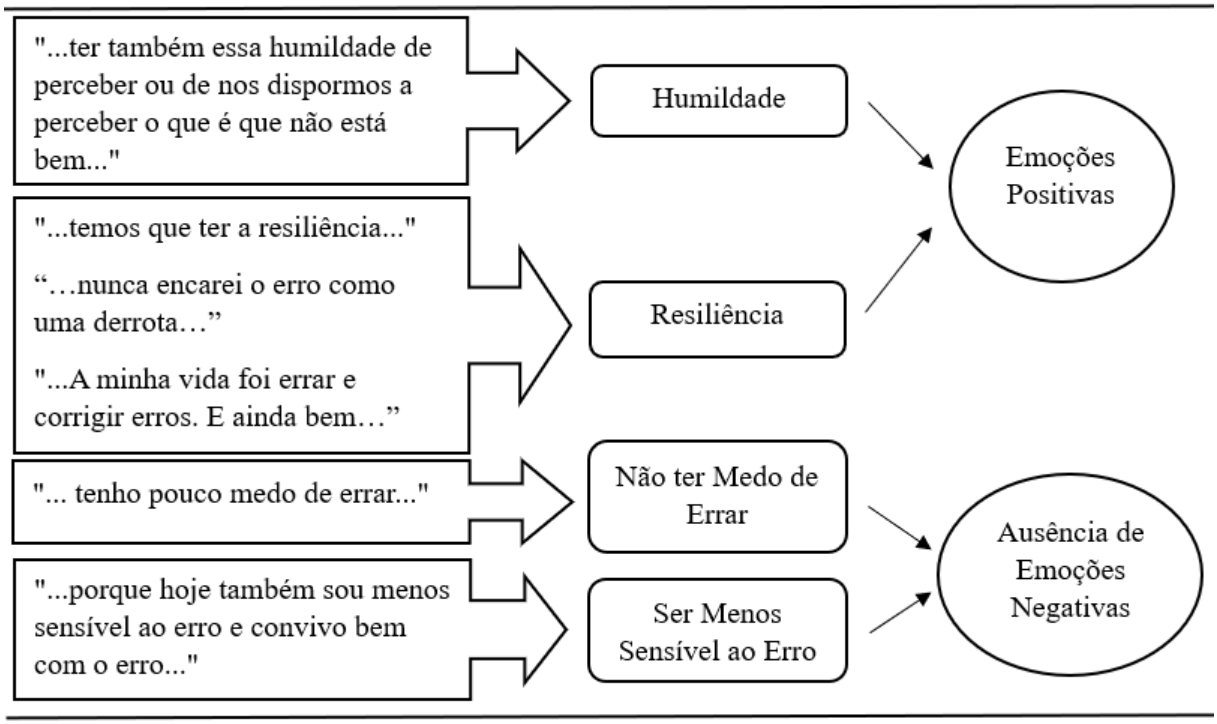


Figura 3.2. *Estrutura de Dados – Emoções que os Homens Associam ao Erro*

No que diz respeito à ausência de emoções negativas, foi mencionado por um líder o pouco medo de errar na tomada de decisão: "tenho pouco medo de errar" (E 99). Um líder mencionou

ser menos sensível ao erro: "porque hoje também sou menos sensível ao erro e convivo bem com o erro" (E59).

Quanto às emoções positivas, um líder defendeu a necessidade de existir humildade para perceber o que não está bem: "ter também essa humildade de perceber ou de nos dispormos a perceber o que é que não está bem" (E102). A resiliência surge mencionada por três entrevistados, sendo que um referiu a necessidade de ter resiliência: "temos que ter a resiliência" (E56), outro afirma ter resiliência, pois nunca encarou o erro como um fracasso: "nunca encarei o erro como uma derrota" (E69), e por fim um líder mencionou a resiliência que teve ao longo da sua vida: "a minha vida foi errar e corrigir erros. E ainda bem" (E59)

A análise das emoções expressas pelos líderes homens revela referência à ausência de emoções negativas e sensibilidade ao erro. Em contrapartida, a resiliência destacou-se como a emoção positiva mais frequente, com um líder a reforçar a necessidade de a ter, outro a enfatizar a importância de não encarar o erro como um fracasso e um destacou que ter resiliência ao longo da vida é importante. Além disso, a humildade foi também mencionada, refletindo uma abordagem construtiva face aos erros.

3.3. Como os Líderes Usam o Erro

Com base nos dados recolhidos, é possível observar que tanto as mulheres líderes como os homens líderes mencionaram os mesmos temas ou categorias de 1ª ordem que podem ser agrupadas em duas categorias de 2ª ordem, a gestão dos erros e a prevenção dos erros. A Tabela 3.3 apresenta as categorias de primeira ordem e a sua distribuição por género. Ao contrário do observado nas emoções, houve mais referências por parte dos homens do que das mulheres no que diz respeito a como usam o erro (i.e., 52 menções e 48 menções, respetivamente).

As líderes mulheres referem com maior frequência que o erro pode ser usado como oportunidade de aprendizagem (referida por 44,4% das líderes mulheres), como oportunidade de desenvolvimento pessoal (33,3%), como forma de melhorar (22,2%) e ainda para mobilização da equipa e desenvolvimento do sentido de comunidade (27,8%). Por seu lado, os líderes homens referem mais frequentemente que o erro pode ser usado como oportunidade de aprendizagem (47,4%), que é importante a criação de uma cultura do erro (36,8%), o assumir e responsabilização pelo erro (26,3%) e não repetir esse erro no futuro (26,3%).

Tabela 3.3

Diferenças de Género na Forma Como Usam o Erro

	Mulheres (%)	Homens (%)
Abordagem de Gestão dos Erros[a]	15	18
Oportunidade de Aprendizagem[b]	8 (44.4%)	9 (47.4%)
Forma de Melhorar[b]	4 (22.2%)	1 (5.3%)
Criação de uma Cultura do Erro[b]	3 (16.7%)	7 (36.8%)
Assumir e Responsabilização pelo Erro[b]	2 (11.1%)	5 (26.3%)
Oportunidade de Desenvolvimento Pessoal[b]	6 (33.3%)	4 (21.1%)
Mobilização da Equipa e Desenvolvimento do Sentido de Comunidade[b]	5 (27.8%)	1 (5.3%)
Aceitação e Naturalização dos Erros[b]	0 (0.00%)	3 (15.8%)
Compreensão das Razões da Falha e Análise do Erro[b]	3 (16.7%)	1 (5.3%)
Abordagem de Prevenção dos Erros[a]	6	8
Não Repetir esse Erro no Futuro[b]	3 (16.7%)	5 (26.3%)
Tempo de Ação: Urgência vs. Ponderação[b]	2 (11.1%)	1 (5.3%)
Deteção e Correção do Erro[b]	3 (16.7%)	4 (21.1%)

Nota. As percentagens apresentadas correspondem ao número total de mulheres e de homens da amostra (18 mulheres e 19 homens), apesar de termos apenas 4 líderes mulheres e 5 líderes homens a referirem as emoções associadas ao erro.

[a] Corresponde a categorias de 2ª ordem. [b] Corresponde a categorias de 1ª ordem.

No entanto, as líderes mulheres referem menos frequentemente a aceitação e naturalização dos erros (referida por 0,0% das líderes mulheres), o assumir o erro e a responsabilização pelo erro (11,1%) e o tempo de ação: urgência vs. ponderação (11,1%). As categorias de primeira ordem menos mencionadas pelos líderes homens são: usar o erro como forma de melhorar (5,3%), usar o erro para a mobilização da equipa e desenvolvimento do sentido de comunidade (5,3%), compreensão das razões da falha e análise do erro (5,26%) e o tempo de reação: urgência vs. ponderação (5,3%).

Assim, olhando para os dados observamos que há algumas semelhanças na forma como os líderes de topo lidam com o erro, independentemente do sexo – tanto líderes mulheres como

líderes homens valorizam o erro como oportunidade de aprendizagem, e para ambos, o tempo de reação ao erro é um aspeto pouco valorizado – também há algumas diferenças de género dignas de nota. Algumas categorias que se distinguem entre os líderes são, por exemplo, usar o erro como forma de melhorar e de mobilizar a equipa e desenvolver o sentido de comunidade – sendo estas das categorias mais mencionadas pelas líderes femininas e duas das categorias menos mencionadas pelos líderes masculinos. As líderes mulheres concentram-se mais na compreensão das razões da falha e na análise do erro (16,7%) do que os homens (5,3%). De forma contrastante, os líderes masculinos dão mais importância à criação de uma cultura do erro (36,8%) do que as líderes femininas (16,7%) e mencionam mais frequentemente a aceitação e naturalização dos erros (15,8%) do que as líderes femininas entrevistadas, que nunca referiram este aspeto.

Tanto mulheres como homens referem mais frequentemente fazerem gestão do erro ao invés da sua prevenção. Porém, verificou-se que há diferenças nas suas preferências relativamente à forma como usam o erro.

A seguir, apresenta-se o que as mulheres (Figura 3.3) e os homens (Figura 3.4) fazem com o erro, utilizando algumas citações para melhor compreensão da sua discussão.

3.3.1. O que as líderes femininas fazem com o erro

Observou-se que as mulheres utilizam o erro mais frequentemente como uma oportunidade de aprendizagem, refletindo a importância de cometer erros, sendo que sete mulheres mencionaram uma vez e uma mencionou duas vezes.

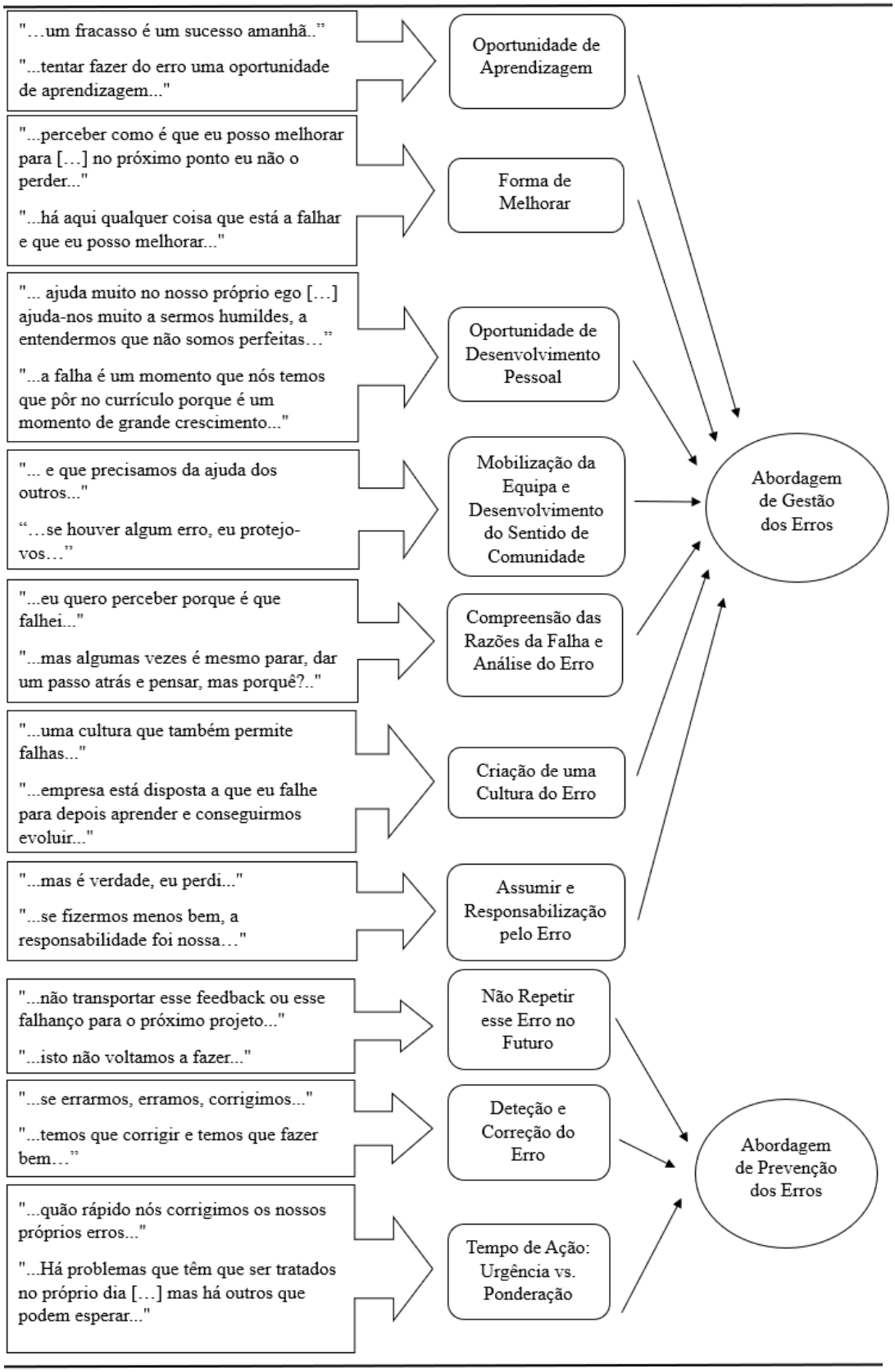


Figura 3.3. *Estrutura de Dados – Como as Mulheres Usam o Erro*

As líderes referiram que é importante aprender com os erros cometidos: “e temos que aprender dos nossos erros” (E12); com as experiências passadas: “muitas vezes apenas aprendemos com a nossa própria experiência, às vezes com alguns erros” (E48); e com as experiências dos outros: “os desafios pelos quais estes C-level passaram e elas próprias possam aprender com os erros, mas também com as experiências destas pessoas” (E30). Duas mulheres mencionam que é preciso ver o erro como uma oportunidade de aprendizagem: “tentar fazer do erro uma oportunidade de aprendizagem” (E31) e “o erro como, isso parece clichê de alguma oportunidade de aprendizagem” (E37). Uma líder reforça que um erro cometido pode ser um sucesso no futuro: “um fracasso é um sucesso amanhã” (E12).

Sabe-se que quatro entrevistadas mencionaram uma vez o erro como forma de melhorar. Quatro líderes realçaram a importância de melhorar quando algo falha: “perceber como é que eu posso melhorar para […] no próximo ponto eu não o perder” (E3), “vamos atrás, tentamos fazer melhor, acima de tudo nunca prejudicando o cliente” (E31), “temos que pensar que perdemos, falhamos, falhamos porque perdemos, mas eu amanhã vou perder melhor, porque eu já estou mais forte, eu sei que daquelas fraquezas eu ganhei muitos contributos por ter perdido” (E12), e “há aqui qualquer coisa que está a falhar e que eu posso melhorar” (E40).

Foi mencionada por três entrevistadas a importância da criação de uma cultura do erro, refletindo a necessidade de uma cultura que permite falhas e que apoia quem erra: “uma cultura que também permite falhas, porque se não as pessoas também têm receio de assumir determinados riscos” (E5), “dei-lhes a autonomia, deixei-os voar, apoiei-os” (E9) e “a empresa está disposta a que eu falhe para depois aprender e conseguirmos evoluir” (E30).

Apenas duas entrevistadas mencionaram a importância de assumir o erro e responsabilizar-se pelos erros: “mas é verdade, eu perdi” (E12) e “se fizemos menos bem, a responsabilidade foi nossa” (E31).

A oportunidade que o erro dá para o desenvolvimento pessoal foi abordada por seis mulheres, onde reforçam a ideia de que o erro ajuda: “ajudou muito esse crescimento” (E20), “ajuda-nos tanto o erro […] a evoluirmos como pessoas”, “acho que também nos ajuda muito no nosso próprio ego […] ajuda-nos muito a sermos humildes, a entendermos que não somos perfeitas”, “podemos evoluir” (E4); e que é uma oportunidade de *feedback*: “cada bola que nós falhamos é uma oportunidade de feedback, de eu poder obviamente ter um feedback do que é que eu fiz de mal”, “Eu giro o fracasso como oportunidade de ter um feedback sobre mim própria” (E3). Uma líder mulher acrescenta ainda que “a falha é um momento que nós temos que pôr no currículo porque é um momento de grande crescimento” (E52)

Cinco líderes femininas mencionaram a importância do erro para a mobilização da equipa e para o desenvolvimento do sentido de comunidade, reforçando a ajuda dos outros, o apoio dos outros, a correção em conjunto e a motivação para continuar: "[o erro] ajuda-nos a (…) entendermos que não somos perfeitas e que precisamos da ajuda dos outros" (E4), "se houver algum erro, eu protejo-vos" (E9), "quando for necessário corrigi-lo, corrigimo-lo juntos" (E9), "Não se deixem ir abaixo dos fracassos" (E12), e "dar confiança às equipas que está bem inovar e parte também de inovar também tem de implicar poder falhar" (E25).

Observou-se que três mulheres referiram que após o erro tiveram necessidade de compreenderem as razões dos erros e fazerem uma análise dos mesmos: "eu quero perceber porque é que eu falhei" (E3), "mas algumas vezes é mesmo parar, dar um passo atrás e pensar, mas porquê?" (E25), "eu vou perder, eu vou ganhar amanhã, porque se eu perdi é porque alguma coisa aconteceu" (E12); sendo que uma mulher mencionou não ser possível às vezes encontrar as razões para o erro: "às vezes é inconcebível para mim porque é que eu falhei" (E3).

Foi referida por três mulheres a importância de não repetir o mesmo erro no futuro: "não transportar esse feedback ou esse falhanço para o próximo projeto" (E3), "isto não voltamos a fazer" (E31), "pelo menos não se repetem erros […] esse erro nunca mais cometi" (E45).

O tempo de ação perante a ocorrência de um erro foi abordado por duas líderes, onde uma fala da urgência na sua resolução: "quão rápido nós corrigimos os nossos próprios erros, acabou por ser uma medida importante do nosso sucesso" (E11), e a outra líder tem uma perspetiva mais ampla: "Há problemas que têm de ser tratados no próprio dia e temos de encontrar soluções para eles no momento, mas há outros que podem esperar e nós encontramos melhores soluções quando esperamos depois de uma boa noite de sono" (E41).

Por fim, verificou-se que três mulheres mencionaram a deteção e a correção do erro como fatores importantes a ter em atenção: "se errarmos, erramos, corrigimos" (E9), "falhar, eu acho que falhar não é a questão, a questão é quão rápido nós corrigimos os nossos erros" (E11) e "temos que corrigir e temos de fazer bem" (E31).

As mulheres tendem a ver o erro como uma oportunidade de aprendizagem, destacando a importância de aprender com as experiências do próprio e as dos outros. É dada ênfase à melhoria contínua e ao desenvolvimento pessoal que resulta do erro, considerando-o uma oportunidade de *feedback* e evolução. A necessidade de compreender as razões por trás dos erros e a criação de uma cultura organizacional que tolera falhas também foram destacadas. Por fim, a deteção e a correção dos erros são vistas como fatores cruciais para o sucesso, com um foco na aprendizagem para evitar a repetição de erros. A urgência ou não da sua correção também foi mencionada.

3.3.2. O que os líderes masculinos fazem com o erro

À semelhança das mulheres, o tema mais mencionado pelos homens foi o uso do erro como oportunidade de aprendizagem, tendo sido mencionado por 9 entrevistados.

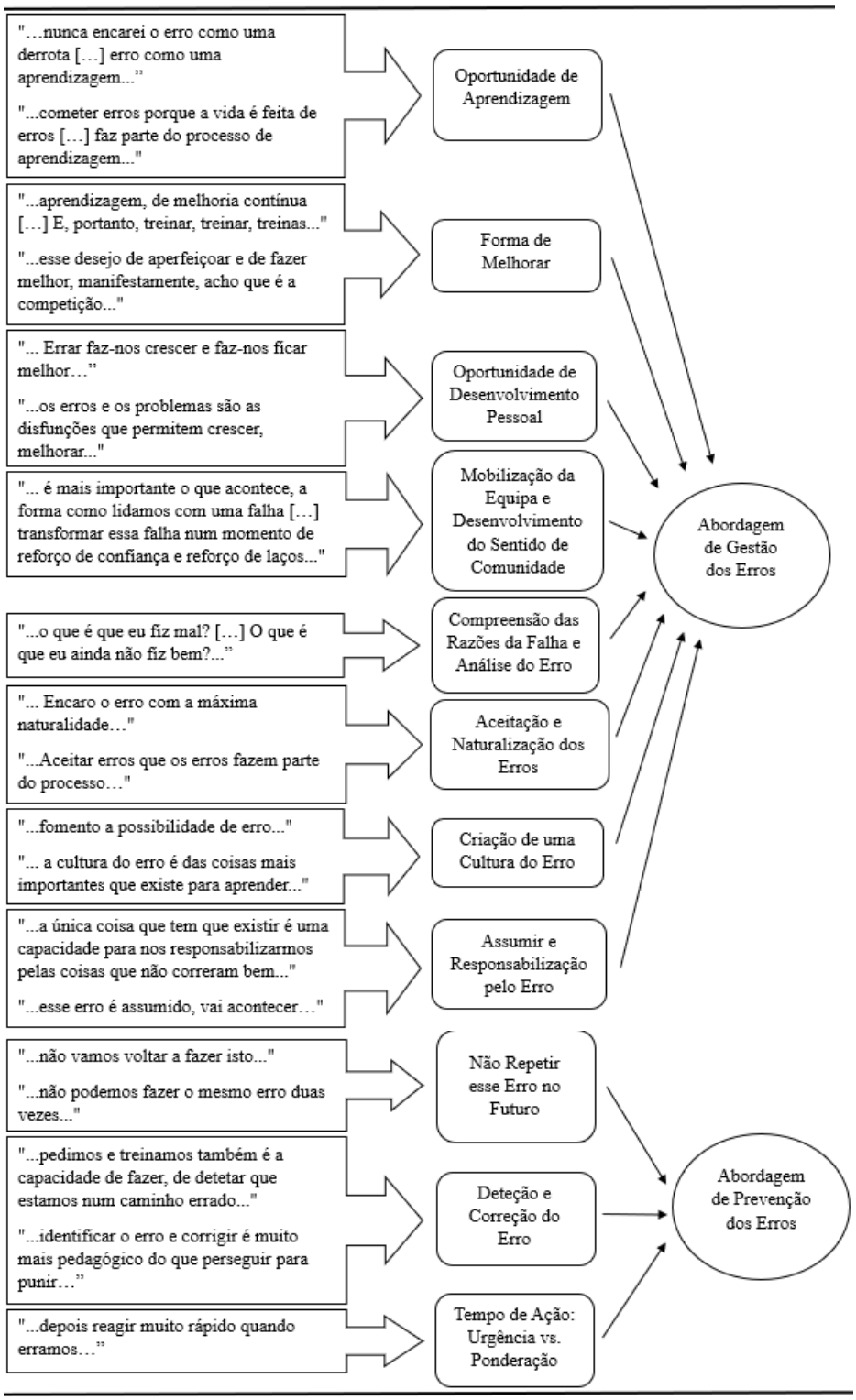


Figura 3.4. *Estrutura de Dados – Como os Homens Usam o Erro*

Os entrevistados referem que o erro é uma boa forma de aprender: "melhor forma de aprender é fazer e errar" (E77), "nunca encarei o erro como uma derrota […] erro como uma aprendizagem" (E69); que a experiência de cometer erros é muito importante: "a experiência a fazer erros, a enganar-se a fazer a coisa errada é importante" (E72); e que os erros fazem parte do processo de aprendizagem: "cometer erros porque a vida é feita de erros […] faz parte do processo de aprendizagem" (E99).

Utilizar os erros como forma de melhorar foi mencionado por apenas um entrevistado, que destaca a importância de crescer e melhorar através do erro: "aprendizagem, de melhoria contínua […] E, portanto, treinar, treinar, treinar" e "esse desejo de aperfeiçoar e de fazer melhor, manifestamente, acho que é a competição" (E102).

Verificou-se que sete entrevistados mencionaram a importância da criação de uma cultura do erro, referindo a importância de haver possibilidade de erro, de apoio e de persistir: "fomento a possibilidade de erro" (E69), "[Líderes] que suportem isso e que apoiem esse tipo de erros" (E72), "a cultura do erro é das coisas mais importantes que existe para aprender" (E98), e "lançámos um produto errado e depois tirámo-lo e, portanto, é persistir" (E99).

Assumir o erro e a responsabilização por este foram dadas como importantes por 5 homens. Estes destacam a importância de assumir o erro: "esse erro é assumido, vai acontecer" (E82), "tem de assumir a culpa" (E55); e a responsabilização necessária pelo erro: "a única coisa que tem de existir é a capacidade para nos responsabilizarmos pelas coisas que não correram bem" (E58), "estarmos dispostos a perceber o que é que errámos ou o que é que temos de fazer diferente" (E102).

O uso do erro como oportunidade de desenvolvimento pessoal foi abordado por quatro líderes. A principal ideia à qual estes líderes deram atenção é a de que cometer erros conduz a crescimento e melhoria pessoal: "Errar faz-nos crescer e faz-nos ficar melhor" (E72), "Quem trabalha vai errar […] crescemos também com essa componente de erros" (E98), "os erros e os problemas são as disfunções que permitem crescer, melhorar" (E100).

Apenas um homem mencionou a utilização do erro para a mobilização da equipa e para o desenvolvimento do sentido de comunidade, mencionando que os erros têm de ser vistos como um reforço de confiança entre todos: "é mais importante o que acontece, a forma como lidamos com uma falha […] transformar essa falha num momento de reforço de confiança e reforço de laços", "de uma forma transparente e aberta, isso tem um poder enorme na criação de laços de confiança" (E70).

Apenas um líder mencionou procurar compreender as razões do erro e analisá-lo, onde referiu que procura saber o que se fez de mal: "o que é que eu fiz de mal? […] O que é que eu ainda não fiz bem?" (E58). Relativamente ao tempo de ação, apenas um líder refere a urgência em reagir: "depois reagir muito rápido quando erramos" (E82).

Foi mencionada a importância da aceitação e a naturalização dos erros por três líderes masculinos. Dentro deste tema é referido que os erros cometidos têm de se aceitar: "Aceitar erros que os erros fazem parte do processo" (E78); e que se tem de seguir em frente após a ocorrência de um, mostrando naturalidade após a sua ocorrência: "A minha vida foi errar e corrigir erros. E ainda bem, porque hoje também sou menos sensível ao erro" (E59), "Encaro o erro com a máxima naturalidade" (E72).

Cinco líderes mencionaram a importância de não repetir o mesmo erro no futuro, referindo que é central que se aprenda com os erros cometidos e que não se voltem a repetir: "não vamos voltar a fazer isto" (E58), "trabalhar para não voltar a acontecer" (E59) e "não podemos fazer o mesmo erro duas vezes" (E69).

Por fim, a deteção e a correção do erro foram mencionadas por quatro entrevistados. Um líder referiu que a empresa treina a capacidade de deteção dos colaboradores: "pedimos e treinamos também a capacidade de fazer, de detetar que estamos num caminho errado" (E82); os outros referiram a importância de corrigir os erros: "quando se falha […] e se corrige" (E70), "identificar o erro e corrigir é muito mais pedagógico do que perseguir para punir" (E85).

Resumindo, os líderes masculinos também destacam o erro como uma oportunidade de aprendizagem (9 entrevistados), afirmando-o como uma parte essencial do processo de aprendizagem e que a experiência de errar é valiosa. Alguns entrevistados referiram a importância da criação de cultura do erro, promovendo o apoio ao erro e a persistência após errar. Apenas um líder focou-se no erro como forma de melhorar, aproveitando-o para crescer.

Assumir o erro e responsabilizar-se por ele foi considerado importante por alguns líderes. Quatro líderes abordaram o desenvolvimento pessoal que resulta do erro, enquanto três mencionaram a aceitação e naturalização dos erros. Foi enfatizada a importância de não repetir os mesmos erros no futuro. A deteção e correção dos erros foram também mencionadas, com foco na deteção e na aprendizagem a partir dos erros.

CAPÍTULO 4

Discussão

4.1. Discussão dos Resultados

Os líderes de topo são um agente importante para o desenvolvimento da cultura organizacional. Se as mulheres líderes e os homens líderes lidam de forma diferente com o erro, isso pode influenciar a forma como o erro é percecionado na organização pelos subordinados (p.e., como uma falha a evitar ou como uma oportunidade para melhorar), a cultura organizacional de aversão ao erro ou uma cultura de gestão do erro e o grau de segurança psicológica existente na organização, proporcionando um clima menos ou mais propenso para a inovação.

A forma como os líderes usam o erro e lidam com ele pode condicionar o impacto desse erro no funcionamento organizacional, na reputação organizacional, na capacidade da organização inovar e na capacidade da organização aprender ou não com o erro. Compreender a existência de possíveis diferenças de género é importante para a promoção de práticas organizacionais mais inclusivas.

Na literatura dedicada aos erros, estes têm sido examinados predominantemente como variável dependente, identificando-se os fatores cruciais para a sua prevenção, baseados nos atributos dos colaboradores, nas características da atividade ou nas propriedades do cargo profissional (Carroll et al., 2021). As investigações relativas aos erros cometidos por líderes de topo têm recorrido, em grande medida, a estudos experimentais com base em vinhetas (p.e., Follmer et al., 2019; Thoroughgood et al., 2013; Welker et al., 2013) ou na análise das repercussões dos erros dos líderes na opinião dos subordinados (Hunter et al., 2011). Em contrapartida, a presente pesquisa concentra-se no que sucede após a ocorrência do erro, especificamente nas vivências afetivas ligadas ao erro e na forma como os líderes de topo o gerem (como procedem relativamente a ele).

São escassos os estudos que se têm dedicado à divulgação pública dos erros (para algumas exceções, consultar Kibler et al., 2021; Ingardi et al., 2021). Neste estudo, foram examinadas declarações públicas proferidas por líderes de topo de diversas organizações, nas quais estes discorrem abertamente sobre os seus próprios erros. O foco convencional da investigação sobre o erro tem sido direcionado para os trabalhadores, embora existam algumas exceções em que se analisou o erro em líderes (p.e., Follmer et al., 2019; Giolito & Golsorkhi, 2023; Zhang et al., 2024), e ainda menos em líderes de topo ou gestores seniores (Ingardi et al., 2021). A presente investigação vem contribuir para colmatar essa lacuna na literatura.

De acordo com a literatura de autorrevelação, existem diferenças de género no que homens e mulheres estão dispostos a revelar sobre si (Dindia & Allen, 1992). De acordo com Carbone e colegas (2024), apesar de não haver diferenças de género significativas no que diz respeito à partilha de informação positiva, os homens são menos propensos a partilhar informação negativa sobre si. Assim, seria de esperar que as líderes de topo femininas mencionassem os seus erros mais frequentemente do que os líderes de topo masculinos. De acordo com a amostra inicial, não se verificou que as líderes de topo femininas mencionam mais regularmente os seus erros do que os líderes de topo masculinos, uma vez que, de 54 mulheres, apenas 27 (47%) mencionaram o erro, e de 49 homens, 30 (53%) referiram o erro. Verificou-se que nesta amostra houve uma maior percentagem de líderes de topo masculinos entrevistados a mencionar os erros, do que de líderes de topo femininas.

Constatou-se, também, através da amostra final, que os líderes de topo homens referiram mais frequentemente a forma como usam o erro do que as líderes de topo mulheres. Observa-se que há diferenças na autorrevelação entre homens e mulheres, assim como proposto por Dindia e Allen (1992). Porém, esta descoberta é contrária à de Carbone e colaboradores (2024), uma vez que esta identificou que os homens são menos propensos e não têm tanta vontade de partilhar informação negativa quando comparados com as mulheres.

A amostra do presente estudo caracteriza-se maioritariamente pela presença de homens em cargos de topo hierárquico executivo (p.e., CEO e Presidente) e pela presença de mulheres em cargos de direção ou vice-presidência. Existem evidências disto mesmo na literatura, de que ao longo das suas carreiras, as mulheres têm menos chance de serem promovidas em comparação com os homens (Blau & Devardo, 2007), e que estes efeitos se vão acentuando conforme se ascende na hierarquia organizacional (Martell et al., 2012). Uma das metáforas mais amplamente reconhecidas para o entrave ao acesso das mulheres em funções de liderança é o teto de vidro (Carli & Eagly), e a sua existência pode atrasar ou impedir a promoção das mulheres nas estruturas hierárquicas das organizações, apesar do seu potencial para liderar (Eagly et al., 2003).

De acordo com a amostra, as posições de liderança nas grandes e médias empresas são maioritariamente ocupadas por homens, enquanto nas pequenas e microempresas são, em grande parte, ocupadas por mulheres. Observa-se, também, que as empresas com mais anos após a sua fundação são lideradas maioritariamente por homens, e que as empresas com menos anos após a sua fundação são lideradas maioritariamente por mulheres. As empresas maiores, mais antigas e com melhor desempenho tendem a ter mais prestígio do que as empresas mais pequenas, mais recentes e com pior desempenho (Fackler et al., 2013; Hannan & Freeman,

1989; Short et al., 2009). Ryan e colaboradores (2011) verificaram que os observadores tendem a associar mais fortemente características estereotipadamente masculinas às empresas de sucesso. A perspetiva de "pensar em gestor, pensar em homem" confere aos homens uma vantagem na obtenção e no sucesso em cargos de liderança, enquanto as mulheres em posições de liderança são mais propensas a ser desapreciadas e consideradas socialmente incompetentes, devido à perceção de incongruência entre o seu papel e as expectativas de género (Eagly & Karau, 2002; Ely et al., 2011; Heilman et al., 2004; Ryan et al., 2011).

A amostra de conveniência estudada conta com mais líderes de topo, mulheres e homens, em setores de atividade masculinizados do que em setores feminilizados. O número de mulheres é maior do que o de homens em praticamente todas as áreas do ensino superior (CIG, 2023). Os progressos educacionais das mulheres promoveram a sua entrada em profissões com exigências cognitivas e elevado prestígio semelhantes às profissões dos homens (Cortes & Pan, 2018; Lippa et al., 2014). Outras possíveis explicações para o facto de nesta amostra existirem mais líderes femininas em setores masculinizados do que em setores feminilizados pode passar pelas crescentes pressões sentidas pelas empresas para o "politicamente correto", tendo sido fomentada a atribuição de características positivas no que diz respeito às competências das mulheres nas organizações (Eagly et al., 2020); o papel dos requisitos, metas e quotas de apresentação de relatórios impostos pelo governo parecem ajudar, criando uma procura por líderes femininas (Lyness & Grotto, 2018); e o facto dos empregos exigirem cada vez mais elevados níveis de competências sociais (Deming, 2017), sendo estas competências sociais associadas às mulheres (Sczesny et al., 2018).

As mulheres foram fortemente incentivadas a entrar em setores masculinizados, mas os homens tiveram poucos incentivos para assumir atividades ou empregos em setores feminilizados (England, 2010). A autora argumenta que, devido à desvalorização cultural e institucional das características e das atividades associadas às mulheres, os homens têm pouco incentivo para se dedicarem a atividades tradicionalmente femininas mal remuneradas (England, 2010). Segundo Oliveira (2016), a presença dos homens em setores feminilizados, pode colocar em questão a sua masculinidade por estarem num mercado de trabalho que foi definido como não adequado ao seu género. Os incentivos para a crescente presença das mulheres em setores masculinizados e o menor interesse por empresas de setores feminilizados podem explicar o facto de os convidados do Podcast fossem sobretudo de setores de atividade mais masculinizados.

De acordo com a literatura, os erros estão associados sobretudo a emoções negativas (Carmeli & Gittell, 2009; Frese & Keith, 2015; Zhao, 2011; Zhao & Oliveira, 2006). Embora

menos frequentes, emoções positivas como o orgulho (associado à resolução do erro), podem coocorrer (Edwards & Ashkanasy, 2018). Assim, previa-se que tanto as líderes de topo femininas como os líderes de topo masculinos, após a ocorrência de um erro, tivessem tendência para experienciarem emoções negativas. As líderes de topo mulheres mencionaram cinco categorias de primeira ordem para emoções negativas (i.e., medo da falha e pressão para não falhar, culpa, medo de desiludir, atrapalhação, e fúria e raiva) e apenas uma categoria de primeira ordem para ausência de emoções negativas (i.e., ausência de frustração).

Já os líderes de topo homens mencionaram duas categorias de primeira ordem para emoções positivas (i.e., humildade e resiliência) e duas categorias de primeira ordem para ausência de emoções negativas (i.e., não ter medo de errar e ser menos sensível ao erro). Conclui-se, então, que apenas as líderes de topo femininas expressam emoções negativas aquando a ocorrência de um erro quando comparadas com os líderes de topo masculinos, e que estes expressam mais emoções positivas e ausência de emoções negativas após a ocorrência de um erro quando comparados com as líderes de topo femininas.

Os dados encontrados no estudo corroboram os resultados de estudos anteriores onde as mulheres tendem a mencionar emoções negativas com maior frequência do que os homens, ao passo que estes últimos tendem a mencionar emoções positivas mais vezes do que as mulheres (p.e., Brody & Hall, 2008; Hess et al., 2000; Simon & Nath, 2004). Tal como na meta-análise de Else-Quest e colaboradores (2012), no presente estudo encontraram-se também diferenças de género no que respeita à culpa, com as líderes de topo femininas a referirem mais frequentemente esta emoção específica do que os líderes de topo masculinos. Encontra-se uma diferença entre as evidências na literatura e os resultados encontrados, uma vez que as mulheres expressaram fúria e raiva após a ocorrência de um erro – sentimentos estereotipadamente associados aos homens (Plant et al., 2000).

Os erros podem ser mais proveitosos para a aprendizagem do que os sucessos (Frese & Keith, 2015). De acordo com Frese e Keith (2015), os erros podem promover a aprendizagem. A abordagem de gestão de erros atribui a estes um papel crucial na adaptação organizacional e na capacidade para aprender e inovar (Hofmann & Frese, 2011). Esta abordagem não só permite mitigar os efeitos negativos dos erros, como também transformar essas situações em oportunidades de crescimento (Frese & Keith, 2015). Ao encarar os erros como parte integrante do processo de aprendizagem, em vez de os percecionar como ameaças, a organização reforça a sua capacidade de adaptação e desenvolve capacidades gerais de aprendizagem (Dahlin et al., 2018; Weinzimmer & Esken, 2017). Com isto, é possível afirmar que grande parte das líderes

de topo mulheres e dos líderes de topo homens veem o erro como algo proveitoso e útil para promover aprendizagem nas suas organizações.

Este estudo mostra que há diferenças de género na forma como os líderes de topo lidam com o erro. Se ambos referem que o erro pode ser usado como oportunidade de aprendizagem, as líderes mulheres referem ainda que o erro é uma oportunidade de desenvolvimento pessoal, podendo ser usado como forma de melhorar, e ainda para mobilização da equipa e desenvolvimento do sentido de comunidade. Por outro lado, os líderes homens referem mais frequentemente que é importante a criação de uma cultura do erro, e que importa o assumir e responsabilização pelo erro e não repetir esse erro no futuro.

Assim, as líderes mulheres concentram-se mais na compreensão das razões da falha e na análise do erro do que os homens. De forma contrastante, os líderes masculinos dão mais importância à criação de uma cultura do erro do que as líderes femininas e mencionam mais frequentemente a aceitação e naturalização dos erros do que as líderes femininas entrevistadas, que nunca referiram este aspeto.

O facto de as líderes de topo terem referido mais vezes a utilização do erro como forma de melhorar do que os líderes masculinos está consonante com os resultados anteriores que mostram que as mulheres tendem a ter uma maior orientação para os objetivos de aprendizagem do que os homens (p.e., Bean & Kidder, 1982; Dekker et al., 2013; Delgado et al., 2010; Diaconu-Gherasim et al., 2019). Os objetivos de aprendizagem focam-se na vontade de desenvolver novos conhecimentos e competências, valorizando o crescimento pessoal e a compreensão (Baranik et al., 2013). De igual forma, o facto de as líderes referirem mais vezes que usam o erro para a mobilização da equipa e para o desenvolvimento do sentido de comunidade está alinhado com as expectativas sociais normativas que assumem que as mulheres têm uma maior orientação para comportamentos comunais e de desenvolvimento do sentido de comunidade, sendo vistas como mais voltadas para os outros, calorosas, atenciosas para com os outros e empáticas do que os homens (Sczesny et al., 2018).

Em contraste, os líderes de topo masculinos referiram com mais frequência a importância de se utilizar o erro para a criação de uma cultura do erro, a necessidade de assumir o erro e de se responsabilizar pelo erro e de não repetir esse erro no futuro.

De acordo com Metcalfe (2017), as pessoas que têm um foco regulatório predominantemente de promoção são menos sensíveis ao erro, "estando mais preocupadas com a progressão, o crescimento, o alcançar dos resultados e preocupam-se pouco com fazer erros" (p.482). De acordo com a literatura existem diferenças de género relativas ao foco regulatório privilegiado por homens e por mulheres, sendo esta diferença sobretudo evidente relativamente

ao foco na prevenção (tendo as mulheres tendencialmente comportamentos mais consoantes com o foco na prevenção do que os homens). Apesar de alguns estudos mostrarem que os homens têm um maior foco na promoção do que as mulheres, Gutermuth e Hamstra (2024) referem que esta diferença de género na autorregulação comportamental é menos acentuada no foco na promoção (quando comparada com a diferença de género no foco de prevenção).

Comparativamente com os líderes de topo masculinos, as líderes de topo femininas concentram-se mais na compreensão das razões da falha e na análise do erro. Reconhecer e analisar falhas pode melhorar a compreensão de fenómenos organizacionais essenciais, como a estratégia, a inovação, a criatividade, a experimentação e a adaptação (Augier & Tiplic, 2018). Em ambientes educacionais, a análise de erros pode levar a oportunidades significativas de aprendizagem, por exemplo, entender a razão pela qual os alunos cometem erros ajuda os professores a fornecer melhor feedback e suporte, aprimorando o processo de aprendizagem (Kreutzmann et al., 2014; Palominos et al., 2029; Ryals et al., 2025).

A importância dada à utilização do erro como oportunidade de aprendizagem pelas líderes de topo femininas, juntamente com os comportamentos comunais associados às mulheres (i.e., preocupação com os outros, empatia) podem ser a explicação para o facto das líderes de topo femininas se concentrarem mais na compreensão das razões da falha e na análise do que os líderes de topo masculinos, uma vez que estas se focam em ajudar e dar suporte aos outros.

Os líderes de topo masculinos demonstraram dar mais importância à aceitação e naturalização dos erros do que as líderes de topo femininas. Quando os erros são aceites e encarados como uma componente natural da atuação do líder, estes tendem a ser percebidos como elementos valiosos para a sua aprendizagem e desempenho (Frese & Keith, 2015, p.674). A aceitação dos erros é vital para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem que apoia a adaptabilidade à mudança, e organizações que adotem os erros e que aprendem com eles estão mais bem preparadas para lidar com mudanças e desafios (Kucharska & Bedford, 2020). O facto de os líderes de topo masculinos darem uma maior ênfase do que as líderes de topo femininas à criação de uma cultura de erro, pode ser a explicação para a qual estes líderes aceitam de forma natural os erros, uma vez que neste tipo de culturas se proporciona a comunicação sobre os erros, a partilha de conhecimentos sobre os erros e a ajuda em situações de erro (Van Dyck, 2005).

4.2. Contributos

Este estudo contribui para as literaturas do erro e das diferenças de género e ainda para a literatura de autoapresentação. O estudo contribui para a literatura do erro por se centrar em como líderes de topo (e não supervisores ou líderes intermédios) usam o erro e as emoções que a ele associam e como constroem narrativas em torno disso. Vem ainda enriquecer a literatura por averiguar a possível existência de diferenças de género nas lideranças de topo no que respeita ao erro e à forma como estes líderes falam publicamente sobre isso.

Para além do estudo se focar em entender as desigualdades ou semelhanças de género na forma como os líderes de topo portugueses lidam com o erro, este procurou trazer novas evidências para a literatura existente sobre o erro em si. Aprofundou as emoções que os líderes de topo associam ao erro e as abordagens que tendem a utilizar para lidar com o erro.

Primeiramente, destaca-se que as líderes de topo femininas experienciam e expressam emoções negativas com maior intensidade após a ocorrência dos erros, enquanto os líderes masculinos manifestam mais emoções positivas. Esta distinção contribui para a compreensão da dimensão emocional da liderança, mostrando que as respostas afetivas ao erro não são uniformes e podem variar conforme o género. Contribui também para ampliar o debate sobre a importância de reconhecer e gerir emoções no contexto da liderança, especialmente em situações de erro.

O facto de ambos os géneros adotarem tanto abordagens de gestão como de prevenção do erro desafia a visão tradicional que associa, predominantemente, as mulheres a abordagens preventivas e os homens a abordagens promocionais (Gutermuth & Hamstra, 2024). Este resultado sugere uma maior complexidade e flexibilidade nas estratégias de liderança face ao erro, contribuindo para a revisão de estereótipos de género na gestão emocional (Eagly & Karau, 2002).

Além disso, a descoberta de que os líderes masculinos mencionam e partilham os erros com maior frequência contraria alguns estudos que indicam maior autorrevelação e partilha de informações negativas por parte das mulheres (Carbone et al., 2024; Dindia & Allen, 1992). Esta descoberta amplia o debate sobre as normas sociais e culturais que influenciam a comunicação dos erros e sugere que contextos organizacionais específicos podem modular estes comportamentos.

O estudo evidencia que os líderes, independentemente do género, reconhecem o erro como uma oportunidade de aprendizagem pessoal, o que reforça a visão do erro como um recurso valioso para a aprendizagem individual e organizacional (Fischer, 2021; Ivancic & Hesketh,

1995). Este avanço é importante para a mudança de paradigma nas organizações, que tradicionalmente veem o erro apenas como algo a evitar.

A ênfase dos líderes de topo masculinos na criação de uma cultura do erro destaca o papel da liderança na promoção de ambientes onde os erros são discutidos abertamente e usados para aprendizagem (Edmondson, 1996, 1999; Dekker & Edmondson, 2022).

4.3. Limitações e Estudos Futuros

Os estudos qualitativos são sempre objeto de maior subjetividade na interpretação dos dados, o que pode levar a possíveis inconsistências nas descobertas (Claver-Cortés et al., 2015).

A recolha das informações para este estudo foi realizada através de entrevistas, o que significa que estas dependem do que os líderes escolhem partilhar. Isto pode proporcionar alguma desejabilidade social, uma vez que os líderes podem querer apresentar-se de forma favorável. A literatura sugere que existem diferenças de género na propensão para os indivíduos partilharem informações sobre si próprios (Dindia & Allen, 1992; Carbone et al., 2024), sendo que esta disposição para partilhar, ou não, algo pode ter influenciado a profundidade e a natureza dos dados recolhidos de cada entrevistado. É difícil perceber se as diferenças na forma como as mulheres líderes e os homens líderes lidam com o erro são variações devidas a preocupações de autoapresentação de cada um deles (p.e., com respostas baseadas em expectativas sociais) ou se se devem, de facto, a diferenças na forma de lidar com o erro.

Acresce que estas entrevistas não partiram de um guião semelhante para todos os entrevistados, o que pode dificultar a comparabilidade dos discursos de cada entrevistado. Estudos futuros sobre o erro teriam a ganhar em serem feitos com entrevistas semiestruturadas com um guião semelhante para todos os entrevistados que ajudasse a perceber melhor e a aprofundar alguns aspetos que surgiram neste estudo.

Apesar deste estudo ter evidenciado que tanto mulheres líderes de topo como homens líderes de topo adotam abordagens de gestão do erro e de prevenção do erro, incentiva-se o estudo dos resultados aparentemente contraditórios indicados na revisão de literatura, de que as mulheres são tendencialmente orientadas para a aprendizagem, porém têm um foco na prevenção, e de que os homens são tendencialmente orientados para o desempenho com um foco na promoção.

Ao evidenciar que as mulheres expressam emoções negativas com maior intensidade, este estudo sugere que estas podem estar mais vulneráveis ao impacto emocional do erro, o que pode afetar a sua confiança e tomada de decisão. Por outro lado, a maior presença de emoções

positivas nos homens pode indicar uma maior capacidade para transformar o erro em oportunidade de aprendizagem e motivação. Estas conclusões poderão ser exploradas futuramente, de modo a testá-las e verificá-las.

Estudos longitudinais são cruciais para entender processos de desenvolvimento e mudança ao longo do tempo (Ployhart & Vandenberg, 2010). Tendo isto em mente, sugere-se a realização de estudos longitudinais sobre a forma como o erro impacta a construção da carreira dos líderes. Isto permitiria entender melhor a dinâmica temporal do erro e da aprendizagem com ele ao longo da vida profissional, através da realização de entrevistas de acompanhamento com os mesmos líderes em diferentes fases da sua carreira ou após a ocorrência de erros significativos.

Seria interessante complementar a perspetiva dos líderes com a dos seus subordinados, para obter uma visão mais completa de como os líderes lidam com o erro do ponto de vista dos liderados e qual o impacto percebido nos subordinados. Através da utilização de inquéritos ou entrevistas com as equipas dos líderes (i.e., método quantitativo e qualitativo, respetivamente; Newcomer et al., 2015) para avaliar a cultura do erro, a abertura sentida para a comunicação de erros e a eficácia das estratégias de gestão de erros utilizadas pelos líderes, poderia ser possível validar, ou não, as perceções dos líderes.

Por fim, acrescenta-se a curiosidade e importância em estudar como as perceções e os comportamentos relativos ao erro diferem entre líderes de topo em diferentes culturas. Comparar líderes em países com diferentes níveis de igualdade de género (ver Gender Equality Index, 2024) pode permitir identificar o papel da cultura organizacional e nacional nas dinâmicas de género e erro, uma vez que a cultura nacional e organizacional influencia significativamente as práticas de gestão e liderança (Hofstede, 2001).

4.4. Implicações Práticas

A maioria das evidências de aprendizagem da equipa com erros e falhas fala dos efeitos conjuntos da segurança psicológica da equipa e de relações de trabalho de alta qualidade (caracterizadas por objetivos partilhados, conhecimento partilhado e respeito mútuo) na aprendizagem (Carmeli & Gittell, 2009).

Dahl e Werr (2021) observaram que as empresas do seu estudo utilizam os fracassos como fonte de aprendizagem e que estes podem ainda ser comunicados através da criação de espaços dedicados à partilha de erros – como os almoços partilhados ou um "dia anual do fracasso" durante o qual os colaboradores são encorajados a partilhar as suas experiências de fracasso. Estes autores identificaram que a partilha de erros é uma fonte de aprendizagem e desenvolvimento numa cultura onde há sempre algo a melhorar.

Dado que o estudo aqui desenvolvido revela diferenças de género significativas na expressão emocional face ao erro – com líderes femininas a associarem mais emoções negativas e líderes masculinos a associarem mais emoções positivas – as organizações devem investir em programas de formação que desenvolvam a inteligência emocional e a regulação afetiva. A literatura destaca que os pontos fortes ou fracos de um líder em termos de inteligência emocional podem ser medidos nos ganhos ou perdas, para a organização (Goleman, 1998), sendo crucial para a eficácia da liderança, especialmente na gestão de situações adversas como erros. Capacitar os líderes para reconhecer, gerir e utilizar as emoções pode melhorar a resiliência e a aprendizagem organizacional (Frese & Keith, 2015).

Os líderes desempenham um papel crítico na promoção de organizações e equipas psicologicamente seguras (Redmond, 2025). Uma cultura justa, que se concentra na aprendizagem em vez de na culpabilização pelos erros, ajuda a lidar com os erros de forma construtiva e a melhorar a segurança e o desempenho geral (Walker et al., 2023). A segurança psicológica é a crença compartilhada pelos membros de uma equipa de que a equipa é segura para assumir riscos interpessoais e que os membros podem desafiar, questionar e discordar sem sofrer consequências negativas, como por exemplo na sua imagem, reputação ou carreira (Dekker & Edmondson, 2022).

Implementar uma cultura de gestão dos erros, onde os líderes promovem a transparência e a comunicação aberta sobre os erros, é essencial para prevenir falhas sucessivas (Oliveira et al., 2023). Erros recorrentes resultam em despesas extras para a organização, que poderiam ser evitados com uma gestão eficaz dos erros (Ghasemi et al., 2012).

O presente estudo aponta para a existência de diferenças de género na forma como os líderes masculinos e as líderes femininas usam o erro e o que privilegiam nomeadamente na sua gestão. Esta informação pode ser importante para o desenvolvimento e promoção de práticas mais inclusivas nas organizações.

CAPÍTULO 5

Conclusão

Apesar da crescente atenção dada na literatura às diferenças de género na liderança continuamos a ter uma compreensão limitada sobre como os líderes de topo reagem emocionalmente aos seus erros e como os usam. Mais ainda, sobre as possíveis diferenças de género relativamente a estas duas questões.

Para estudar estas questões, fizemos um estudo qualitativo a partir de entrevistas públicas proferidas por líderes de topo de diversas organizações, nas quais estes falam abertamente sobre os seus próprios erros. O estudo mostrou que as líderes de topo femininas experienciam e expressam emoções negativas com maior intensidade após a ocorrência dos erros (p.e., medo, culpa, raiva), enquanto os líderes de topo masculinos manifestam mais emoções positivas (p.e., humildade e resiliência) e ausência de emoções negativas. Tanto as líderes, como os líderes utilizam o erro como uma oportunidade de aprendizagem, mas os líderes de topo masculinos enfatizam mais a criação de uma cultura do erro, a importância de assumir e responsabilizar-se pelos erros e a não repetição dos mesmos, ao passo que as mulheres enfatizam mais a utilização do erro como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal, como forma de melhorar e de mobilizar a equipa e de desenvolver o sentido de comunidade. Além disso, os líderes homens mencionam e partilham erros com maior frequência nestas entrevistas do que as líderes mulheres, desafiando estereótipos de género.

Assim o estudo ilustra como homens e mulheres usam o erro e fazem uma gestão deste de forma diferenciada. O estudo é importante porque contribui para a literatura sobre erros, – ao se ter focado em líderes –, para a literatura das diferenças de género – ao comparar mulheres e homens em lugares de liderança de topo –, e para a literatura da autoapresentação – ao analisar o discurso que estes líderes apresentam publicamente sobre si próprios. Este estudo enriquece o debate sobre estereótipos, desafiando visões tradicionais e oferecendo evidências para intervenções práticas para fomentar ambientes seguros de aprendizagem com os erros.

Referências Bibliográficas

Alsunaydi, A. (2024). A 2x2 achievement goals orientations model in the light of some variables among postgraduate students. *International Journal of Education and Practice*, *12*(4), 1286-1300.

Altman, I., & Taylor, D. A. (1973). *Social penetration: The development of interpersonal relationships.* Holt, Rinehart & Winston.

Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology, 80*(3), 260–267. https://doi.org/10.1037/0022-0663.80.3.260

Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change.* Jossey-Bass.

Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4,* 67–90. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231

Augier, M., & Tiplic, D. (2018). Learning and Organizational Failures. In *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (pp. 876-880). Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_788

Baranik, L. E., Lau, A. R., Stanley, L. J., Barron, K. E., & Lance, C. E. (2013). Achievement goals in organizations: is there support for mastery-avoidance?. *Journal of Managerial Issues*, 46-61.

Barrett, L. F., & Bliss-Moreau, E. (2009). She's emotional. He's having a bad day: Attributional explanations for emotion stereotypes. *Emotion, 9*(5), 649–658. https://doi.org/10.1037/a0016821

Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *The Academy of Management Perspectives, 21*(1), 36–59. https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286163

Basch, J., & Fisher, C. D. (2000). Affective events–emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. In N. M. Ashkanasy, C. E. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.),

Emotions in the workplace: Research, theory, and practice (pp. 36–48). Quorum Books/Greenwood Publishing Group.

Bean, G., & Kidder, L. H. (1982). Helping and achieving: Compatible or competing goals for men and women in medical school?. *Social Science & Medicine*, *16*(14), 1377-1381. https://doi.org/10.1016/0277-9536(82)90035-1

Beckman, C. M., & Phillips, D. J. (2005). Interorganizational Determinants of Promotion: Client Leadership and the Attainment of Women Attorneys. *American Sociological Review, 70*(4), 678–701. https://doi.org/10.1177/000312240507000407

Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 305–323. https://doi.org/10.1037/apl0000142

Biddle, B. J. (1979). *Role theory: Expectations, identities, and behaviors*. Academic Press. https://doi.org/10.1016/C2009-0-03121-3

Birnbaum, D.W., Nosanchuk, T.A. & Croll, W.L. Children's stereotypes about sex differences in emotionality. *Sex Roles* 6, 435–443 (1980). https://doi.org/10.1007/BF00287363

Blau, F. D., & Devardo, J. (2007). New evidence on gender differences in promotion rates: An empirical analysis of a sample of new hires. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society, 46*(3), 511–550. https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2007.00479.x

Briton, N. J., & Hall, J. A. (1995). Beliefs about female and male nonverbal communication. *Sex Roles: A Journal of Research, 32*(1-2), 79–90. https://doi.org/10.1007/BF01544758

Brody, L. R., & Hall, J. A. (2008). Gender and emotion in context. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (3rd ed., pp. 395–408). The Guilford Press.

Budig, M. J., & Hodges, M. J. (2010). Differences in disadvantage: Variation in the motherhood penalty across White women's earnings distribution. *American Sociological Review, 75*(5), 705–728. https://doi.org/10.1177/0003122410381593

Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of*

Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, *22*(2), 161-177. https://doi.org/10.1002/job.85

Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management, 38*(3), 299–319. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.005

Carbone, E., Loewenstein, G., Scopelliti, I., & Vosgerau, J. (2024). He said, she said: Gender differences in the disclosure of positive and negative information. *Journal of Experimental Social Psychology, 110*, 1–17. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2023.104525

Carli, L.L. & Eagly, A.H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, Vol. 31 No. 8, pp. 514-527. https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007

Carmeli, A., & Gittell, J. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior, 30*(6), 709–729. https://doi.org/10.1002/job.v30:610.1002/job.565

Carroll, J. S. (1998). Organizational learning activities in high-hazard industries: the logics underlying self-analysis. *Journal of Management studies*, *35*(6), 699-717. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00116

Carroll, J.S., Christianson, M.K., Frese, M., Lei, Z., Naveh, E. & Vogus. T.J. (2021) Errors in organizations: new frontiers in research and practice. *Academy of Management Discoveries, 7*(4), 451–460. https://doi.org/10.5465/amd.2021.0217

CIG. (2023) Igualdade de Género em Portugal: Indicadores Chave 2023. *Comissão Para a Cidadania e Igualdade de Género*.

Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P. C., Molina-Manchón, H., & Úbeda-García, M. (2015). Intellectual capital in family firms: human capital identification and measurement. *Journal of Intellectual Capital*, *16*(1), 199-223. https://doi.org/10.1108/JIC-04-2014-0046

Collins, N. L., & Miller, L. C. (1994). Self-disclosure and liking: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin, 116*(3), 457–475. https://doi.org/10.1037/0033-2909.116.3.457

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Sage Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781452230153

Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty?. *American journal of sociology*, *112*(5), 1297-1338. https://doi.org/10.1086/511799

Cortes, P., & Pan, J. (2018). Occupation and gender. *The Oxford handbook of women and the economy*, 425-452. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190628963.013.12

Cowley, C., Denyer, D., Kutsch, E., & Turnbull James, K. (2021). Constructing safety: Reconciling error prevention and error management in oil and gas and petrochemical operations. *Academy of Management Discoveries*, *7*(4), 554-580. https://doi.org/10.5465/amd.2019.0190

Cozby, P. C. (1973). Self-disclosure: A literature review. *Psychological Bulletin, 79*(2), 73–91. https://doi.org/10.1037/h0033950

Crosby, F. J., Williams, J. C., & Biernat, M. (2004). The maternal wall. *Journal of Social Issues*, *60*(4), 675-682. https://doi.org/10.1111/j.0022-4537.2004.00379.x

Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 69*(2), 117–132. https://doi.org/10.1006/obhd.1996.2675

Dahl, J. and Werr, A. (2021). Sharing errors where everyone is perfect: Culture, emotional dynamics, and error sharing in two consulting firms. Academy of Management Discoveries, 7, 509–29. https://doi.org/10.5465/amd.2019.0188

Dahlin, K. B., Chuang, Y. T., & Roulet, T. J. (2018). Opportunity, motivation, and ability to learn from failures and errors: Review, synthesis, and ways to move forward. *Academy of management annals*, *12*(1), 252-277. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0049

Darnon, C., Dompnier, B., & Marijn Poortvliet, P. (2012). Achievement goals in educational contexts: A social psychology perspective. *Social and Personality Psychology Compass*, *6*(10), 760-771. https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00457.x

Darnon, C., Muller, D., Schrager, S. M., Pannuzzo, N., & Butera, F. (2006). Mastery and performance goals predict epistemic and relational conflict regulation. *Journal of Educational Psychology, 98*(4), 766–776. https://doi.org/10.1037/0022-0663.98.4.766

Dekker, S., & Edmondson, A. (2022). Psychological safety. In *Restorative Just Culture in Practice* (pp. 187-196). Productivity Press. https://doi.org/10.4324/9781003162582

Dekker, S. J., Krabbendam, L., Lee, N. C., Boschloo, A. M., De Groot, R. H. M., & Jolles, J. (2013). Sex differences in goal orientation in adolescents aged 10-19: The older boys adopt work-avoidant goals twice as often as girls. *Learning and Individual Differences*, *26*, 196-200. https://doi.org/10.1016/j.lindif.2012.07.011

Delgado, B., Ingles, C. J., Garcia-Fernandez, J. M., Castejon, J. L., & Valle, A. (2010). Gender and grade differences in academic goals in compulsory secondary education students. *Revista Española de Pedagogía*, *68*(245), 67-83.

Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *The quarterly journal of economics*, *132*(4), 1593-1640. https://doi.org/10.1093/qje/qjx022

Derlega, V. J., Winstead, B. A., & Greene, K. (2008). Self-disclosure and starting a close relationship. In S. Sprecher, A. Wenzel, & J. Harvey (Eds.), *Handbook of relationship initiation* (pp. 153–174). Psychology Press.

Diaconu-Gherasim, L. R., Tepordei, A. M., Mairean, C., & Rusu, A. (2019). Intelligence beliefs, goal orientations and children's academic achievement: does the children's gender matter?. *Educational Studies*, *45*(1), 95-112. https://doi.org/10.1080/03055698.2018.1443796

Diekman, A. B., & Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and social psychology bulletin*, *26*(10), 1171-1188. https://doi.org/10.1177/0146167200262001

Dindia, K., & Allen, M. (1992). Sex differences in self-disclosure: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *112*(1), 106–124. https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.106

Donaldson, M. S., Corrigan, J. M., & Kohn, L. T. (Eds.). (2000). *To err is human: Building a safer health system* (Vol. 627). National Academies Press. https://doi.org/10.17226/9728

Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development.* Psychology Press.

Dweck, C. S., & Elliott, E. S. (1983). Achievement motivation. In P. H. Mussen (Gen. Ed.), & E. M. Hetherington (Ed.), *Handbook of Child Psychology* (Vol. 4, pp. 643-691). New York: Wiley.

Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review, 95*(2), 256–273. https://doi.org/10.1037/0033-295X.95.2.256

Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation.* Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Eagly, A. H. (1997). Sex differences in social behavior: Comparing social role theory and evolutionary psychology. *American Psychologist, 52*(12), 1380–1383. https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1380.b

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders.* Harvard Business School Press.

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

Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946-2018. *American Psychologist, 75*(3), 301-315. https://doi.org/10.1037/amp0000494

Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 458–476). Sage Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science, 32*(1), 5–28. https://doi.org/10.1177/0021886396321001

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *1*(1), 23-43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Edwards, M. S., & Ashkanasy, N. M. (2018). Emotions and failure in academic life: Normalising the experience and building resilience. *Journal of Management & Organization, 24*(2), 167–188. https://doi.org/10.1017/jmo.2018.20

Ekman, P. (1993). Facial expression and emotion. *American Psychologist, 48*(4), 384–392. https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.4.384

Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *The Academy of Management Annals, 1*(1), 315–386. https://doi.org/10.1080/078559812

Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2002). Approach-avoidance motivation in personality: Approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(5), 804–818. https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.5.804

Else-Quest, N. M., Higgins, A., Allison, C., & Morton, L. C. (2012). Gender differences in self-conscious emotional experience: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 138*(5), 947–981. https://doi.org/10.1037/a0027930

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. https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046

England, P. (2010). The gender revolution: Uneven and stalled. *Gender & Society, 24*(2), 149–166. https://doi.org/10.1177/0891243210361475

Eskreis-Winkler, L., & Fishbach, A. (2022). You Think Failure Is Hard? So Is Learning From It. *Perspectives on psychological science: a journal of the Association for Psychological Science*, *17*(6), 1511–1524. https://doi.org/10.1177/17456916211059817

European Institute for Gender Equality (2024). *Gender Equality Index*. https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/domain/power

Fabes, R. A., & Martin, C. L. (1991). Gender and age stereotypes of emotionality. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*(5), 532–540. https://doi.org/10.1177/0146167291175008

Fackler, D., Schnabel, C., & Wagner, J. (2013). Establishment exits in Germany: the role of size and age. *Small Business Economics*, *41*(3), 683-700. https://doi.org/10.1007/s11187-012-9450-z

Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization science*, *11*(6), 611-629. https://doi.org/10.1287/ORSC.11.6.611.12529

Fernandes, A. M., Marvão, L., & Miguel, S. (2023). Igualdade de género em Portugal: Boletim estatístico 2023. Comissão Para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG); Direção de Serviços de Apoio à Estratégia e ao Planeamento (DSAEP); Divisão de Comunicação, Informação e Documentação (DCID).

Fischbach, A., Lichtenthaler, P. W., & Horstmann, N. (2015). Leadership and gender stereotyping of emotions: Think manager – think male? *Journal of Personnel Psychology, 14*(3), 153–162. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000136

Fischer, I. (2021). *Errors in organizations: the impact of error orientation on work-related personal development* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. http://hdl.handle.net/10071/22970

Fischer, S., Frese, M., Mertins, J. C., & Hardt-Gawron, J. V. (2018). The role of error management culture for firm and individual innovativeness. *Applied Psychology*, *67*(3), 428-453. https://doi.org/10.1111/apps.12129

Follmer, K. B., Neely, B. H., Jones, K. S., & Hunter, S. T. (2019). To lead is to err: The mediating role of attribution in the relationship between leader error and leader ratings. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 26*(1), 18–31. https://doi.org/10.1177/1548051818767392

Fouladchan, M., Marzooghi, R., & Shemshiri, B. (2009). The effect of gender and grade level differences on achievement goal orientations of Iranian undergraduate students. *Journal of Applied Sciences*, *9*(5), 968-972. https://doi.org/10.3923/jas.2009.968.972

Frese, M., & Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations. *Annual Review of Psychology, 66*, 661-687. https://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-010814-015205

Galos, D. R., & Coppock, A. (2023). Gender composition predicts gender bias: A meta-reanalysis of hiring discrimination audit experiments. *Science Advances*, 9(18). https://doi.org/10.1126/sciadv.ade7979

Ghasemi, H., Zanjani, M. S., & Mousakhani, M. (2012, September). Identification and documentation of managerial experiences: A conceptual framework. In *InECKM 2015 Proceedings of the 16th European Conference on Knowledge Management: ECKM2015* (p. 389).

Gibson, K. R. (2018). Can I tell you something? How disruptive self-disclosure changes who "we" are. *Academy of Management Review*, *43*(4), 570-589. https://doi.org/10.5465/amr.2016.0317

Gioia, D. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science, 57*(1), 20-29 https://doi.org/10.1177/0021886320982715

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Giolito, V., & Golsorkhi, D. (2023). "We made a mistake": How top executives dialectically narrate strategic errors in situations of strategic change. *Strategic Organization, 0*(0). https://doi.org/10.1177/14761270231195295

Glaser, B., & Strauss, A. (1999).*The discovery of grounded gheory: Strategies for qualitative research* (1st edition). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203793206

Gold, A., Gronewold, U., & Salterio, S. E. (2014). Error management in audit firms: Error climate, type, and originator. *The Accounting Review, 89*(1), 303–330. https://doi.org/10.2308/accr-50592

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Goodman, P. S., Ramanujam, R., Carroll, J. S., Edmondson, A. C., Hofmann, D. A., & Sutcliffe, K. M. (2011). Organizational errors: Directions for future research. *Research in Organizational Behavior*, *31*, 151-176. https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.003

Gould, J. A, Kulik, C.T., & Sardeshmukh, S.R. (2018). Trickle-down effect: the impact of female board members on executive gender diversity. *Human resource management, 57*(4), 931-945. https://doi.org/10.1002/hrm.21907

Granot, E., Greene, H. (2014). *A structural guide to interviewing as qualitative marketing research: The three interview series model*. In: Spotts, H. (eds) Marketing, Technology and Customer Commitment in the New Economy. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-11779-9_33

Greene, K., Derlega, V. J., & Mathews, A. (2006). Self-Disclosure in Personal Relationships. In A. L. Vangelisti & D. Perlman (Eds.), *The Cambridge handbook of personal relationships* (pp. 409–427). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511606632.023

Gronewold, U., & Donle, M. (2011). Organizational error climate and auditors' predispositions toward handling errors. *Behavioral Research in Accounting, 23*(2), 69–92. https://doi.org/10.2308/bria-10061

Grossman, M., & Wood, W. (1993). Sex differences in intensity of emotional experience: A social role interpretation. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*(5), 1010–1022. https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.5.1010

Guedes, M.J., Panjak, P. & Casaca, S.F. (2022). On the same page? Differences between male and female board members on the benefits of a gender-balanced representation. *Corporate Governance, 23* (3), 514-533. https://doi.org/10.1108/CG-01-2022-0032

Gulamhussen, M.A., & Santa, S.F. (2015). Female directors in bank boardrooms and their influence on performance and risk-taking. *Global Finance Journal, 28*, 10-23. https://doi.org/10.1016/j.gfj.2015.11.002

Gutermuth, D., & Hamstra, M. R. (2024). Are there gender differences in promotion–prevention self-regulatory focus?. *British Journal of Psychology*, *115*(2), 306-323. https://doi.org/10.1111/bjop.12688

Hammond, M. M., & Farr, J. L. (2011). The role of errors in the creative and innovative process. In D. A. Hofmann & M. Frese (Eds.), *Errors in organizations* (pp. 67–96). Routledge/Taylor & Francis Group.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Harvard University Press. https://doi.org/10.2307/j.ctvjz813k

Harlan, S. L., & Berheide, C. W. (1994). Barriers to work place advancement experienced by women in low-paying occupations. *Federal Publications.*

Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly, 19*(5), 530–546. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.011

Heidemeier, H., & Staudinger, U. M. (2015). Age differences in achievement goals and motivational characteristics of work in an ageing workforce. *Ageing & Society, 35*(4), 809–836. https://doi.org/10.1017/S0144686X13001098

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues, 57*(4), 657–674. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234

Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in organizational Behavior*, *32*, 113-135. https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003

Heilman, M. E., Caleo, S. and Manzi, F. (2024). Women at work: Pathways from gender stereotypes to gender bias and discrimination. Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior, Vol. 11, Issue 1, pp. 165-192. http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-034105

Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 416–427. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.416

Hess, U., Senécal, S., Kirouac, G., Herrera, P., Philippot, P., & Kleck, R. E. (2000). Emotional expressivity in men and women: Stereotypes and self-perceptions. *Cognition and Emotion, 14*(5), 609–642. https://doi.org/10.1080/02699930050117648

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*(12), 1280–1300. https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280

Higgins, E. T. (1999). Promotion and prevention as a motivational duality: Implications for evaluative processes. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.), *Dual-process theories in social psychology* (pp. 503–525). The Guilford Press.

Higgins, E. T. (2000). Does personality provide unique explanations for behaviour? Personality as cross-person variability in general principles. *European Journal of Personality*, *14*(5), 391-406. https://doi.org/10.1002/1099-0984(200009/10)14:5<391::AID-PER394>3.0.CO;2-6

Higgins, E. T. (2014). Promotion and prevention: How "0" can create dual motivational forces. In J. W. Sherman, B. Gawronski, & Y. Trope (Eds.), *Dual-process theories of the social mind* (pp. 423–435). The Guilford Press.

Hofmann, D. A., & Frese, M. (2011). Errors, error taxonomies, error prevention, and error management: Laying the groundwork for discussing errors in organizations. In D. A. Hofmann & M. Frese (Eds.), *Errors in organizations* (pp. 1–43). Routledge/Taylor & Francis Group. https://psycnet.apa.org/doi/10.4324/9780203817827

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications. https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5

Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and safety-II: The past and future of safety management* (1st ed.). CRC Press. https://doi.org/10.1201/9781315607511

Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (Eds.). (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Ashgate Publishing, Ltd. https://doi.org/10.1201/9781315605685

Homsma, G. J., Van Dyck, C., De Gilder, D., Koopman, P. L., & Elfring, T. (2009). Learning from error: the influence of error incident characteristics. *Journal of Business Research, 62*(1), 115–122. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.12.003

Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management, 44*(6), 2473-2499. https://doi.org/10.1177/0149206316628643

Horvath, D., Klamar, A., Keith, N., & Frese, M. (2021). Are all errors created equal? Testing the effect of error characteristics on learning from errors in three countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 30*(1), 110–124. https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1839420

Hunter, S. T., Tate, B. W., Dzieweczynski, J. L., & Bedell-Avers, K. E. (2011). Leaders make mistakes: A multilevel consideration of why. *The Leadership Quarterly, 22*(2), 239–258. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.001

Hurley, D., & Choudhary, A. (2016). Factors influencing attainment of CEO position for women. *Gender in Management: An International Journal*, *31*(4), 250-265. https://doi.org/10.1108/GM-01-2016-0004

Ingardi, I., Meyer, C., & Verdin, P. (2021). Narrative genres in error and failure stories: A multimodal study of F** kup Nights videos. *Academy of Management Discoveries*, *7*(4), 482-508.

International Labour Organization. (2023, novembro). *Where women work: Female-dominated occupations and sectors*. https://ilostat.ilo.org/where-women-work-female-dominated-occupations-and-sectors/

Ivancic, K., & Hesketh, B. (1995). Making the best of errors during training. *Training Research Journal*, *1*(1), 103-125.

Joshi, A., Oh, S., & DesJardine, M. (2024). A new perspective on gender bias in the upper echelons: Why stakeholder variability matters. *Academy of Management Review, 49*(2), 322-343. https://doi.org/10.5465/amr.2021.0131

Joshi, A., Son, J., & Roh, H. (2015). When can women close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards. *Academy of Management Journal*, *58*(5), 1516-1545. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0721

Jourard, S. M. (1971). *The transparent self* (2nd ed.). D. Van Nostrand Company.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Kibler, E., Mandl, C., Farny, S., & Salmivaara, V. (2021). Post-failure impression management: A typology of entrepreneurs' public narratives after business closure. *human relations*, *74*(2), 286-318. https://doi.org/10.1177/0018726719899465

Klein, F. B., Hill, A. D., Hammond, R., & Stice-Lusvardi, R. (2021). The gender equity gap: A multistudy investigation of within-job inequality in equity-based awards. *Journal of Applied Psychology, 106*(5), 734–753. https://doi.org/10.1037/apl0000809

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

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin, 137*(4), 616–642. https://doi.org/10.1037/a0023557

Kreutzmann, M., Zander, L., & Hannover, B. (2014). Managing mistakes on the class and individual level: Interrelations with students' self-efficacy, effort investment, and joy of learning. Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und pädagogische Psychologie (ZEPP) (druck), *46*(2), 101-113. https://doi.org/10.1026/0049-8637/a000103

Kring, A. M., & Gordon, A. H. (1998). Sex differences in emotion: Expression, experience, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(3), 686–703. https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.686

Kucharska, W., & Bedford, D. A. (2020). Love your mistakes!—they help you adapt to change. How do knowledge, collaboration and learning cultures foster organizational

intelligence?. *Journal of Organizational Change Management*, *33*(7), 1329-1354. https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0052

La Porte, T. R. (1996). High reliability organizations: Unlikely, demanding and at risk. *Journal of contingencies and crisis management*, *4*(2), 60-71. https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.1996.tb00078.x

Landau, M. J., Meier, B. P., & Keefer, L. A. (2010). A metaphor-enriched social cognition. *Psychological Bulletin, 136*(6), 1045–1067. https://doi.org/10.1037/a0020970

Langer, S. L. (2010). Gender differences in experimental disclosure: Evidence, theoretical explanations, and avenues for future research. *Sex Roles: A Journal of Research, 63*(3-4), 178–183. https://doi.org/10.1007/s11199-010-9795-1

Laurenceau, J.-P., Barrett, L. F., & Pietromonaco, P. R. (1998). Intimacy as an interpersonal process: The importance of self-disclosure, partner disclosure, and perceived partner responsiveness in interpersonal exchanges. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(5), 1238–1251. https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1238

Lei, Z., Naveh, E. & Novikov, Z. (2016). Errors in organizations: an integrative review via level of analysis, temporal dynamism, and priority lenses. *Journal of Management 4*(5), 1315-1343. https://doi.org/10.1177/0149206316633745

Lei, Z., & Naveh, E. (2023). Unpacking errors in organizations as processes: Integrating organizational research and operations management literature. *The Academy of Management Annals, 17*(2), 798–844. https://doi.org/10.5465/annals.2021.0066

Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The journal of applied behavioral science*, *50*(2), 127-149. https://doi.org/10.1177/0021886314522322?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate

Liberman, N., Molden, D. C., Idson, L. C., & Higgins, E. T. (2001). Promotion and prevention focus on alternative hypotheses: Implications for attributional functions. Journal of Personality and Social Psychology, 80(1), 5–18. https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.1.5

Lippa, R. A., Preston, K., & Penner, J. (2014). Women's representation in 60 occupations from 1972 to 2010: More women in high-status jobs, few women in things-oriented jobs. *PLoS ONE, 9*(5). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0095960

Lyness, K. S., & Grotto, A. R. (2018). Women and leadership in the United States: Are we closing the gender gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 227–265. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104739

Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 777–785. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.777

MacPhail, L. H., & Edmondson, A. C. (2011). Learning domains: The importance of work context in organizational learning from error. In D. A. Hofmann & M. Frese (Eds.), *Errors in organizations* (pp. 177–198). Routledge/Taylor & Francis Group.

Martell, R. F., Emrich, C. G., & Robison-Cox, J. (2012). From bias to exclusion: A multilevel emergent theory of gender segregation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *32*, 137-162. https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.10.001

Maume, D. J. (1999). Glass ceilings and glass escalators: Occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. *Work and occupations*, *26*(4), 483-509. https://doi.org/10.1177/0730888499026004005

Meece, J. L., Glienke, B. B., & Burg, S. (2006). Gender and motivation. *Journal of School Psychology, 44*(5), 351–373. https://doi.org/10.1016/j.jsp.2006.04.004

Meindl, J. R., & Ehrlich, S. B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal, 30*(1), 91–109. https://doi.org/10.5465/255897

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly, 30*(1), 78–102. https://doi.org/10.2307/2392813

Metcalfe, J. (2017). Learning from errors. *Annual Review of Psychology, 68,* 465–489. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044022

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Milkman, K. L., Akinola, M., & Chugh, D. (2012). Temporal distance and discrimination: An audit study in academia. *Psychological Science, 23*(7), 710–717. https://doi.org/10.1177/0956797611434539

Mulcahy, M., & Linehan, C. (2014). Females and precarious board positions: Further evidence of the glass cliff. *British Journal of Management, 25*(3), 425–438. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12046.

Naciti, V. (2019). Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, *237*, 117727. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117727

Nathan, S., Newman, C., Lancaster, K. (2019). *Qualitative interviewing*. In: Liamputtong, P. (eds) Handbook of Research Methods in Health Social Sciences. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_77

Naveh, E., & Lei, Z. (2019). Coping with errors in organizations: challenges, opportunities, and frontiers for operations management research. *Foundations and Trends® in Technology, Information and Operations Management*, *12*(4), 349-433. http://dx.doi.org/10.1561/0200000055

Newcomer, K. E., Hatry, H. P., & Wholey, J. S. (2015). Planning and designing useful evaluations. In K. E. Newcomer, H. P. Hatry & J. S. Wholey (Eds.), *Handbook of Practical Program Evaluation* (4th ed., pp. 7–35). https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch1

Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review*, *7*(1), 16-29. https://doi.org/10.1057/emr.2009.27

Oliveira, M. F., Santos, E., & Ratten, V. (2023). Strategic perspective of error management, the role of leadership, and an error management culture: a mediation model. *Journal of economics, finance and administrative science*, *28*(55), 160-175. https://doi.org/10.1108/JEFAS-01-2022-0028

Oliveira, P. A. S. (2016). As dificuldades enfrentadas por homens que exercem profissões rotuladas femininas pela sociedade. Faculdade de Igarassu.

Omny Studio. (2024). *O CEO é o limite*. https://omny.fm/shows/o-ceo-e-o-limite

Palominos, E., Levett-Jones, T., Power, T., & Martinez-Maldonado, R. (2019). Healthcare students' perceptions and experiences of making errors in simulation: An integrative review. *Nurse education today*, *77*, 32–39. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2019.02.013

Pastor, J. C., & Mayo, M. (2008). Transformational leadership among Spanish upper echelons: The role of managerial values and goal orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, *29*(4), 340-358.

Perrow, C. (1999). *Normal accidents: living with high risk technologies - Updated edition* (REV-Revised). Princeton University Press. https://doi.org/10.2307/j.ctt7srgf

Plant, E. A., Hyde, J. S., Keltner, D., & Devine, P. G. (2000). The gender stereotyping of emotions. *Psychology of Women Quarterly, 24*(1), 81–92. https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2000.tb01024.x

Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management, 36*(1), 94–120. https://doi.org/10.1177/0149206309352110

Portugal 2020. (2021). *PME Pequenas e Médias Empresas*. https://portugal2020.pt/glossario/pme-pequenas-e-medias-empresas/

Ragins, B. R., & Winkel, D. E. (2011). Gender, emotion and power in work relationships. *Human Resource Management Review, 21*(4), 377–393. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.05.001

Rausch, A. (2012). Errors, emotions, and learning in the workplace – findings from a diary study within VET. In Wuttke, E. & Seifried, J. (Eds.), *Learning from errors at school and at work* (pp. 111–126). Opladen: Barbara Budrich.

Rausch, A., Seifried, J., & Harteis, C. (2017). Emotions, coping and learning in error situations in the workplace. *Journal of Workplace Learning, 29*(5), 374–393. https://doi.org/10.1108/JWL-01-2017-0004

Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge University Press.

Reason, J. (1977). *Managing the risks of organizational accidents*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315543543

Reason, J., Parker, D., & Lawton, R. (1998). Organizational controls and safety: The varieties of rule-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71*(4), 289–304. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1998.tb00678.x

Redmond, K. (2025). Creating equity-focused psychologically safe climates in policing: A leadership imperative. In *Effective Police Leadership in the 21st Century: New Paradigms for a Novel Context* (pp. 65-86). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/978-1-83608-120-320251006

Reis, H. T., & Shaver, P. (1988). Intimacy as an interpersonal process. In S. Duck, D. F. Hay, S. E. Hobfoll, W. Ickes, & B. M. Montgomery (Eds.), *Handbook of personal relationships: Theory, research and interventions* (pp. 367–389). John Wiley & Sons.

Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization science*, *1*(2), 160-176. http://www.jstor.org/stable/2635060

Rosenkrantz, P., Vogel, S., Bee, H., Broverman, I., & Broverman, D. M. (1968). Sex-role stereotypes and self-concepts in college students. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 32*(3), 287–295. https://doi.org/10.1037/h0025909

Rubie-Davies, C. M., Flint, A., & McDonald, L. G. (2012). Teacher beliefs, teacher characteristics, and school contextual factors: what are the relationships?. *The British journal of educational psychology*, *82*(Pt 2), 270–288. https://doi.org/10.1111/j.2044-8279.2011.02025.x

Ruble, T. L. (1983). Sex stereotypes: Issues of change in the 1970s. *Sex Roles: A Journal of Research, 9*(3), 397–402. https://doi.org/10.1007/BF00289675

Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues, 57*(4), 743–762. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239

Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*(1), 165–179. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.008

Ryals, M., Hill-Lindsay, S., Pilgrim, M. E., & Burks, L. C. (2025). 'Simple mistakes' in college algebra: An analysis of students' perceptions of their errors using attribution theory. *International Journal of Research in Undergraduate Mathematics Education*, 1-28. https://doi.org/10.1007/s40753-025-00269-3

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review, 32*(2) 549–572. https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351856

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 470–484. https://doi.org/10.1037/a0022133

Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M., & Batinic, B. (1999). Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior, 20*(4), 527–547. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<527::AID-JOB886>3.0.CO;2-G

Sasou, K., & Reason, J. (1999). Team errors: definition and taxonomy. *Reliability Engineering & System Safety*, *65*(1), 1-9. https://doi.org/10.1016/S0951-8320(98)00074-X

Saunders, M. N. K., & Townsend, K. (2016). Reporting and justifying the number of interview participants in organization and workplace research. *British Journal of Management, 27*(4), 836–852. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12182

Scholer, A. A., & Higgins, E. T. (2008). Distinguishing levels of approach and avoidance: An analysis using regulatory focus theory. In A. J. Elliot (Ed.), *Handbook of approach and avoidance motivation* (pp. 489–503). Psychology Press.

Scholer, A. A., Stroessner, S. J., & Higgins, E. T. (2008). Responding to negativity: How a risky tactic can serve a vigilant strategy. *Journal of Experimental Social Psychology*, *44*(3), 767-774. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2007.06.006

Sczesny, S., Nater, C., & Eagly, A. H. (2018). Agency and communion: Their implications for gender stereotypes and gender identities. In *Agency and Communion in Social Psychology* (pp. 103–116). Routledge. http://dx.doi.org/10.4324/9780203703663-9

Sherman, G. D., Lee, J. J., Cuddy, A. J. C., Renshon, J., Oveis, C., Gross, J. J., & Lerner, J. S. (2012). Leadership is associated with lower levels of stress. *PNAS Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 109*(44), 17903–17907. https://doi.org/10.1073/pnas.1207042109

Shields, S. A. (2002). *Speaking from the heart: Gender and the social meaning of emotion.* Cambridge University Press.

Short, J. C., McKelvie, A., Ketchen Jr, D. J., & Chandler, G. N. (2009). Firm and industry effects on firm performance: A generalization and extension for new ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *3*(1), 47-65. https://doi.org/10.1002/sej.53

Simon, R. W., & Nath, L. E. (2004). Gender and Emotion in the United States: Do Men and Women Differ in Self-Reports of Feelings and Expressive Behavior? *American Journal of Sociology, 109*(5), 1137–1176. https://doi.org/10.1086/382111

Singer, S. J., & Vogus, T. J. (2013). Reducing hospital errors: interventions that build safety culture. *Annual Review of Public Health*, *34*(1), 373-396. https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-031912-114439

Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior, 14*, 231-266.

Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management: an international journal*, *27*(7), 436-448. https://doi.org/10.1108/17542411211273432

Son Hing, L. S., Sakr, N., Sorenson, J. B., Stamarski, C. S., Caniera, K., & Colaco, C. (2023). Gender inequities in the workplace: A holistic review of organizational processes and practices. *Human Resource Management Review, 33*(3), 100968. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100968

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly, 26*(4), 501–524. https://doi.org/10.2307/2392337

Taylor, C. L., Ivcevic, Z., Moeller, J., Menges, J. I., Reiter-Palmon, R., & Brackett, M. A. (2022). Gender and Emotions at Work: Organizational Rank Has Greater Emotional Benefits for Men than Women. *Sex Roles* 86, 127–142 https://doi.org/10.1007/s11199-021-01256-z

Teunissen, P. W., & Bok, H. G. (2013). Believing is seeing: how people's beliefs influence goals, emotions and behaviour. *Medical education*, *47*(11), 1064-1072. https://doi.org/10.1111/medu.12228

Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., & Hunter, S. T. (2013). Real men don't make mistakes: Investigating the effects of leader gender, error type, and the occupational context on leader error perceptions. *Journal of Business and Psychology, 28*(1), 31–48. https://doi.org/10.1007/s10869-012-9263-8

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

Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, *102*, 299-317. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z

TurboScribe. (2025). *TurboScribe* https://turboscribe.ai/pt/?ref=bng-self&msclkid=91e9426241cf18ae256a25819f33fa9f

Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. Journal of Applied Psychology, 90(6), 1228 1240. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228

Van Osch, Y., Zeelenberg, M., & Breugelmans, S. M. (2018). The self and others in the experience of pride. *Cognition and Emotion, 32*(2), 404–413. https://doi.org/10.1080/02699931.2017.1290586

Van Strydonck, I., Decramer, A., & Audenaert, M. (2024). Linking leaders' learning goal orientation to employees' innovative work behaviour, job satisfaction and emotional exhaustion: leaders' provision of learning-oriented goals and feedback and coaching accuracy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *34*(1), 109–127. https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2423433

VandeWalle, D., & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology, 82*(3), 390–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.390

Walker, D., Barkell, N., & Dodd, C. (2023). Error and near miss reporting in nursing education: the journey of two programs. *Teaching and Learning in Nursing*, *18*(1), 197-203. https://doi.org/10.1016/j.teln.2022.10.001

Walker, S. S., Madera, J. M., & Hebl, M. R. (2013). Effects of leader race and leader mistake on patronizing behaviors. *Journal of Business Diversity, 13*(1/2), 52-64. https://doi.org/10.1037/e518442013-845

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior,* Vol. 21, pp. 81–123). Elsevier Science/JAI Press.

Weinzimmer, L. G., & Esken, C. A. (2017). Learning from mistakes: How mistake tolerance positively affects organizational learning and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *53*(3), 322-348. https://doi.org/10.1177/0021886316688658

Westphal, J. D., & Milton, L. P. (2000). How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative science quarterly*, *45*(2), 366-398. https://doi.org/10.2307/2667075

Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the "female" professions. *Social problems*, *39*(3), 253-267. https://psycnet.apa.org/doi/10.1525/sp.1992.39.3.03x0034h

Williams, J. C. (2005). The glass ceiling and the maternal wall in academia. *New Directions for Higher Education*, *2005*(130), 91-105 https://doi.org/10.1002/he.181

Williams, J. C., & Segal, N. (2003). Beyond the maternal wall: Relief for family caregivers who are discriminated against on the job. *Harv. Women's LJ*, *26*, 77-162.

Wong, S. S. H., & Lim, S. W. H. (2019). Prevention–permission–promotion: A review of approaches to errors in learning. *Educational Psychologist*, *54*(1), 1-19. https://doi.org/10.1080/00461520.2018.1501693

Worthy, M., Gary, A. L., & Kahn, G. M. (1969). Self-disclosure as an exchange process. *Journal of Personality and Social Psychology, 13*(1), 59–63. https://doi.org/10.1037/h0027990

Yoder, J. D. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social issues*, *57*(4), 815-828. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00243

Zhang, K., Zhao, B., & Yin, K. (2023). The double-edged sword of error sharing in organizations: From a self-disclosure perspective. *Journal of Management Studies, 61*(7), 3108-3147. https://doi.org/10.1111/joms.13003

Zhang, K., Zhao, B., & Yin, K. (2024). When leaders acknowledge their own errors, will employees follow suit? A social learning perspective. *Journal of Business Ethics, 189*(2), 403-421. https://doi.org/10.1007/s10551-023-05329-9

Zhang, M., Zhou, J., Chen, M., & Liu, H. (2023). How do goal orientations affect organizational agility? The mediating effects of ambidextrous operational capabilities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *71*, 4284-4297. https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3241922

Zhao, B. (2011). Learning from errors: The role of context, emotion, and personality. *Journal of Organizational Behavior, 32*(3), 435–463. https://doi.org/10.1002/job.696

Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review, 31*(4), 1012–1030. https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/20159263

Zhao, B., Olivera, F., & Edmondson, A. (2014). Learning from errors in organizations: The effects of negative emotions on motivation and cognition. In Miles, J. A. (Ed.) *New Directions in Management and Organization Theory* (pp. 23-61). Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

Zou, X., Scholer, A. A., & Higgins, E. T. (2014). In pursuit of progress: promotion motivation and risk preference in the domain of gains. *Journal of personality and social psychology*, *106*(2), 183-201. https://doi.org/10.1037/a0035391

Anexos

Anexo A – Profissões e atividades económicas dominadas pelas mulheres (International Labour Organization, 2023)

Entrevista	Sexo	Setor da Empresa	Considerou-se	Género de Setor de Atividade
Entrevista 1	F	Educação	2424 - Training and Staff Development Professionals (62%)	Feminilizado
Entrevista 3	F	Telecomunicações	6190 - Other telecommunications activities (25%)	Masculinizado
Entrevista 4	F	Consultoria em Outsourcing e Offshoring	6209 - Other information technology and computer service activities (23%)	Masculinizado
Entrevista 5	F	Serviços informáticos e consultoria informática	6209 - Other information technology and computer service activities (23%)	Masculinizado
Entrevista 9	F	Produção e distribuição de meios de difusão	900 - Creative, arts and entertainment activities (29%)	Masculinizado
Entrevista 11	F	Capital de risco e participações privadas	2412 - Financial and Investment Advisers (55%)	Feminilizado
Entrevista 12	F	Serviços informáticos e consultoria informática	6209 - Other information technology and computer service activities (23%)	Masculinizado
Entrevista 20	F	Serviços Financeiros	6619 - Other activities auxiliary to financial service activities (35%)	Masculinizado
Entrevista 25	F	Fornecedores de entretenimento	9000 - Creative, arts and entertainment activities (27%)	Masculinizado
Entrevista 30	F	Fornecedores de E-Learning	1345 - Education Managers (46%)	Masculinizado
Entrevista 31	F	Serviços informáticos e consultoria informática	6209 - Other information technology and computer service activities (23%)	Masculinizado

Entrevista 37	F	Serviços informáticos e consultoria informática	6209 - Other information technology and computer service activities (23%)	Masculinizado
Entrevista 40	F	Organizações sem fins lucrativos	9492 - Activities of political organizations (20%)	Masculinizado
Entrevista 41	F	Consultoria e Serviços de Tecnologia	6619 - Other activities auxiliary to financial service activities (35%)	Masculinizado
Entrevista 45	F	Vinho e bebidas espirituosas	1102 - Manufacture of wines (47%)	Masculinizado
Entrevista 48	F	Fornecedores de E-Learning	1345 - Education Managers (46%)	Masculinizado
Entrevista 49	F	Consultoria em Outsourcing e Offshoring	702 - Management consultancy activities (42%)	Masculinizado
Entrevista 52	F	Serviços de bem-estar e fitness	8690 - Other human health activities (62%)	Feminilizado
Entrevista 55	M	Tecnologias de Informação e Informática	6209 - Other information technology and computer service activities (23%)	Masculinizado
Entrevista 56	M	Cuidados com animais de estimação	5164 - Pet Groomers and Animal Care Workers (42%)	Masculinizado
Entrevista 58	M	Plataforma Streaming	9000 - Creative, arts and entertainment activities (27%)	Masculinizado
Entrevista 59	M	Banca de Investimento	2412 - Financial and Investment Advisers (55%)	Feminilizado
Entrevista 68	M	Serviços Financeiros	6619 - Other activities auxiliary to financial service activities (35%)	Masculinizado
Entrevista 69	M	Fabrico de mobiliário e artigos para o lar	3100 - Manufacture of furniture (11%)	Masculinizado
Entrevista 70	M	Tecnologia	5820 - Software publishing (17%)	Masculinizado
Entrevista 72	M	Brinquedos e Jogos	324 - Manufacture of games and toys (56%)	Feminilizado
Entrevista 73	M	Construção	4100 - Construction of buildings (6%)	Masculinizado

Entrevista 74	M	Tecnologia e Inovação	7490 - Other professional, scientific and technical activities n.e.c. (28%)	Masculinizado
Entrevista 77	M	Gestão de dados e IA	6499 - Other financial service activities, except insurance and pension funding activities, n.e.c. (41%)	Masculinizado
Entrevista 78	M	Serviços Financeiros	6630 - Fund management activities (29%)	Masculinizado
Entrevista 82	M	Desenvolvimento de Software	2512 - Software Developers (11%)	Masculinizado
Entrevista 84	M	Gestão documental	9101 - Library and archives activities (73%)	Feminilizado
Entrevista 85	M	Energia e Tecnologia	6209 - Other information technology and computer service activities (23%)	Masculinizado
Entrevista 98	M	Tecnologia	6209 - Other information technology and computer service activities (23%)	Masculinizado
Entrevista 99	M	Alimentar: café	1104 - Manufacture of soft drinks; production of mineral waters and other bottled waters (28%)	Masculinizado
Entrevista 100	M	Tecnologias de Informação	6209 - Other information technology and computer service activities (23%)	Masculinizado
Entrevista 102	M	Bebidas	1104 - Manufacture of soft drinks; production of mineral waters and other bottled waters (28%)	Masculinizado

Nota. Fonte: https://ilostat.ilo.org/where-women-work-female-dominated-occupations-and-sectors/

Anexo B – Questões da Entrevistadora Analisadas

Questões Líderes Femininas

Entrevista 1

Este momento em que decide deixar a sua carreira na Nike para lançar num projeto pessoal na área social do empreendedorismo social que tem também as suas especificidades como já vamos falar mais adiante. Foi um salto para o desconforto também. É difícil dar esse passo? Deixar uma carreira bem sucedida, reconhecida, em cargos de destaque para se lançar no incerto?

Entrevista 3

O que é que a Ana retira ou trouxe desses seus vários anos como desportista para o contexto empresarial? Alguma coisa que faça hoje de determinada forma porque o desporto lhe ensinou essa disciplina, essa rotina?

A Ana diz que é muito competitiva, ainda é, não é? Como é que se gera o fracasso, a derrota?

Ana, olhando para este caminho que percorreu até aqui, que lição ou que bandeira retira como a mais marcante?

Entrevista 4

É uma líder diferente neste cargo à escala de 10 países e 14 mil trabalhadores do que era quando liderava em Portugal só?

Qual é o lugar do erro e da falha no seu dia-a-dia? Já disse há bocadinho que não gosta de perder, naturalmente, mas que também soma alguns fracassos no currículo, não é?

Entrevista 5

Como é que vês o papel do líder numa organização? Qual deve ser a sua grande missão?

Entrevista 9

Ou seja, tu percebeste que ok, eu posso ter o meu tempo, o tempo que eu preciso para mim, que isto não vai parar de mexer.

Entrevista 11

Aliás, o fracasso faz parte do caminho, não é? E fortalece os líderes como se costuma dizer.

Entrevista 12

Oh Cristina, neste percurso que faz, certamente encontrou desafios, aliás, foi por eles que tomou essa decisão um pouco de mudar o rumo da sua carreira. Se tivesse que

identificar aqueles momentos que, para si, foram mais difíceis, mais desafiantes ao longo do seu percurso, que momentos recordaria?

Sente que nas empresas e nas equipas para se alcançar bons resultados, para se fazer diferente, tem que existir essa margem ao fracasso, ao erro?

Cristina, que conselhos dá uma jovem que gostasse de ocupar o seu lugar? Que quisesse a sua cadeira no futuro?

Entrevista 20

Inês, com 28 anos tu lideravas já o Hub Nacional da Global Shapers. O que é que te orgulhas de ter conquistado nesta fase da tua vida?

Entrevista 25

A Liliana falava nessa capacidade de sair da área em que está naquele momento para olhar para o futuro. No seu caso, precisou de mudar muita coisa no seu perfil de gestão, enquanto líder, para transitar de uma Heineken para uma PlayStation?

Entrevista 30

Como já tinha referido, vocês são muito novinhas , ambas, têm 25 anos acho que são os primeiros sub-30 que eu tenho no meu podcast. Olhando para a vossa geração e olhando para a realidade nacional, quais são os maiores desafios que sentem que ainda enfrentam para trabalhar em Portugal ou para fazer carreira em Portugal?

(Pergunta de continuação) De fazer uma progressão horizontal, não é?

É isso que vai fazer a C-Level Academy?

Entrevista 31

Qual é o lugar do erro? Do erro na sua vida? Eu sei que não gosta de perder.

Entrevista 37

Qual é o lugar do erro na tua vida? Aceitas com facilidade o fracasso?

Entrevista 40

Quando fundou o InCoach Academy, que é um projeto próprio, sente que fazia parte da sua missão ajudar a desenvolver outros? Como é que descobre essa vocação, como é que descobre essa vontade de fazer alguma coisa além da sua veia puramente empresarial, aquela que já tinha, e passar isso mais para a componente do desenvolvimento de pessoas?

(Pergunta de continuação) Se a pessoa poderia, por exemplo, ser transferível para uma outra função ou desenvolvida.

Entrevista 41

Há algum momento do seu percurso, Paula, que diga que foi um erro?

Entrevista 45

Queria ser arquiteta e acaba por se formar em design de comunicação e por se encantar mais tarde pelo setor vinícola. Olha para este caminho que fez, como uma mudança de rumo ou como uma complementaridade? Estas áreas de algum modo fundem-se naquilo que é hoje o seu caminho?

Entrevista 48

Há diferenças? Ou seja, a geografia muda a liderança?

Entrevista 49

Sara, sente o peso dessa pressão de não falhar com todos aqueles que neste momento dependem de si, que já são muitos?

Neste percurso que fez no Grupo Your, qual foi o momento mais difícil que enfrentou?

Entrevista 52

Falavas há bocadinho da questão da cultura, do escondido atrás da cortina, não é? Da enorme massa de trabalhadores que têm medo de assumir os seus pontos fortes, que têm medo de se dar a conhecer. Achas que isto é um problema especificamente dos trabalhadores em Portugal, ou tu que conheces outras realidades e que passaste por outros países, trabalhaste com distintas culturas, isto também acontece lá fora? Ou porque é que acontece mais em Portugal e menos noutros países? É cultural, é uma questão de educação, do modelo de ensino, da forma como nos treinam para sermos trabalhadores?

Questões Líderes Homens

Entrevista 55

Lembra-se qual foi o seu primeiro grande desafio ético, aquele momento em que diz "eu quero fazer isto, mas quero fazer isto pelo bem?"

Não teve tanta graça assim, não é?

Falava há pouco da questão da necessidade versus dificuldade que o lançamento deste projeto lhe trouxe, em matéria até de liderança. Foi um problema, efetivamente, para si, essa questão de liderar equipas?

Entrevista 56

Essa consciência de que, mesmo que atualmente se viva uma fase de expansão, de solidez, digamos assim, ela pode ser temporária. Essa consciência é algo que o

empreendedor tem que ter sempre e tem que, no fundo, ter essa capacidade de antecipação e estar preparado para acomodar.

Entrevista 58

Como é que geres o fracasso? Falaste nesses projetos que falharam, como é que tu geres o insucesso na tua vida?

António, eu costumo encerrar este podcast com um conjunto de perguntas sucintas para respostas também sucintas, mas hoje decidi mudar as regras. Há um par de semanas quando assumiste o teu cargo atual, portanto a liderança da Amazon Prime Vídeo no Brasil, deixaste um agradecimento público às pessoas com quem tu fostes cruzando ao longo do caminho, às pessoas com quem trabalhaste, às que trabalharam lado a lado contigo, aos que te lideraram, àqueles que lideraste e sobretudo aos que confiaram também no teu trabalho. E fizeste-o no LinkedIn, elencando as seis maiores lições que retiraste desta caminhada. Eu vou convidar-te a percorrê-las. Deixo-te uma reflexão para que complementes. Vamos a isso?

Se queres reclamar vitórias, começa por reconhecer as tuas falhas.

Entrevista 59

Lembra-se de algum erro que tenha cometido ao longo do caminho e que eu tenha marcado profundamente?

(Pergunta de continuação) E, portanto, ao risco também, não é?

Tem mais de três décadas de carreira na banca. Como é que está Portugal ao nível do investimento? De que tipo de investidores temos? E como é que comparamos com outros países nesta matéria?

Entrevista 68

Quem é o diretor-geral da Visa?

(Pergunta de continuação) Além das maratonas diárias na empresa, não é?

Entrevista 69

Qual é a sua relação com o erro, João? Com o fracasso? É bom perdedor? Mal perdedor? Custa- lhe um bocadinho?

Entrevista 70

O que é que não abre mão, no seu dia-a-dia, enquanto gestor? O que é que, para si, é crítico que aconteça diariamente?

(Pergunta de continuação) Uma oportunidade basicamente.

Numa empresa como a Critical podia ser basicamente catastrófico. Porque, imagine, uma empresa que, basicamente, vende software à prova de falha.

(Pergunta de continuação) O que é diferente?

Entrevista 72

Ao longo deste caminho que foi percorrendo, o João tem gerido equipas multiculturais, em diferentes mercados e em diferentes negócios. Um bom gestor é bom em qualquer circunstância? Ou as diferenças culturais podem de facto ser um desafio adicional às práticas de gestão?

Qual é o espaço, agora falando na questão dos erros qual é o espaço que o fracasso, que o erro, que o falhar e voltar a tentar tem na sua vida? É uma pessoa que teme o erro ou que vem em cara com a máxima naturalidade?

Na sua opinião, o que é que foi decisivo no seu perfil para que fosse a escolha para todos estes?

Entrevista 73

José, em que momento, já falei aqui um bocadinho disso e da sua origem, desse passado que fala, em que momento é que nasce este amor pela arte na sua vida?

(Pergunta de continuação) Que passava, não é?

Entrevista 74

Luís, tem as duas experiências, já foi trabalhador por conta de outrem, é empreendedor, é mais fácil gerir ou ser gerido?

(Pergunta de continuação) Inclusive é o próprio amor e os afetos?

Trabalhar por conta de outra no projeto de outra pessoa nunca foi a sua praia?

Entrevista 77

Quais foram os momentos mais críticos que enfrentaste neste processo de concretização da GoParity? Porque a GoParity no fundo chega ao mercado numa altura em que, como referias faltava ou estava por legislar até esta área, portanto apanhas essa fase de arranque de um novo enquadramento legislativo, certamente com desafios, com entraves com dificuldades que foi preciso ultrapassar. Qual foi aquele momento mais crítico e se é que houve aquele em que tu se calhar achaste que chegaste antes do tempo a qualquer lugar?

(Pergunta de continuação) Quantas pessoas estão contigo neste projeto?

Entrevista 78

Como é que vê o futuro do trabalho e o futuro da liderança também? Nesse contexto de

tecnologia emergente e inovação acelerada?

Como é que vamos formar os líderes do futuro?

Entrevista 82

Esse exercício de exposição ao fracasso, chamemos-lhe assim, é uma prática regular na empresa?

Entrevista 84

Você acha que é uma questão cultural de mudança também de mentalidade e de posicionamento perante o trabalho? É uma geração, tipicamente, que valoriza mais o propósito? Que valoriza mais outros grupos? Tem uma formatação diferente da minha geração, já. Que éramos mais, se calhar, workaholics e mais focados na carreira até excessivamente.

E é difícil balancear no fundo uma gestão de uma empresa com tantas gerações.

E personalizados também. Ou seja, não pode ser uma coisa generalizada igual para todos.

Entrevista 85

Essa sua passagem pelo Colégio Militar foi determinante na sua formação como pessoa, como diz, mas presumo também no líder que é hoje para as suas equipas?

Entrevista 98

Rui, como falas de sucesso, e da relativa facilidade com que hoje se consegue atingir o sucesso, como é que vês o insucesso, o fracasso? Qual é o papel que a falha, o erro, o voltar a fazer, o voltar a tentar, tem na tua vida?

Entrevista 99

Ó Rui, alguma vez sentiu necessidade de ir mais além por ser quem é na empresa? Por ser neto do seu fundador?

Alguma vez, ao longo deste seu percurso, o Rui pensou que seria mais fácil para si ter criado a sua própria empresa, que não fosse a Delta, fora deste núcleo familiar do que gerir este projeto e do que herdar, no fundo, esta estrutura?

Deste seu percurso, o que é que retira como ensinamento para quem quer chegar ao topo? O que é que não pode faltar?

Entrevista 100

Qual é o lugar do erro, do fracasso na tua vida?

Entrevista 102

Rui, qual é o papel do fracasso na sua vida? É daquelas pessoas que não gostam de perder, mas por nada?