

CICLO DE ESTUDOS
MESTRADO EM GESTÃO COMERCIAL

O Efeito *Glass Ceiling* na Gestão

Filomena Maria Ribeiro da Silva Carvalho

M

2024





O Efeito *Glass Ceiling* na Gestão

Filomena Maria Ribeiro da Silva Carvalho

Dissertação

Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por

Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso

Ano Letivo 2024/2025

Nota Biográfica

Filomena Maria Ribeiro da Silva Carvalho, nascida no Porto a 14 de Janeiro de 1976. Filomena obteve em 2000 o grau de licenciatura em Química, pela Faculdade de Ciências da Universidade do Porto. No mesmo ano, iniciou a sua atividade profissional de Responsável de Investigação e Desenvolvimento na Comital - Companhia Mineira de Talcos, hoje denominada Omya S.A.. Em 2005, foi convidada a inserir a equipa comercial da empresa, passando a desempenhar o papel de “Sales Engineer”. 2019 foi o ano em que Filomena passou a desempenhar o cargo “Sales Manager of Decorative Paints, Industrial Coatings and Adhesives & Sealants, for Portugal”. Em 2023, integrou como trabalhadora estudante o Mestrado em Gestão Comercial, estando a desenvolver a sua dissertação com o trabalho denominado: “O Efeito Glass Ceiling na Gestão”.

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação representa o culminar de uma jornada que, além de académica, foi profundamente pessoal e difícil. Coordenar o mestrado com a vida profissional, não foi de todo uma tarefa fácil, sendo necessária muita coordenação e luta diária.

Agradeço profundamente à minha família, ao meu amado marido e filho que sempre me motivaram e acreditaram que eu seria capaz de concluir este mestrado. Mesmo nos momentos em que estive horas e horas mergulhada em livros sempre me deram uma palavra de alento e coragem.

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso, por todo o incentivo, apoio, paciência que me levaram a seguir da melhor forma o caminho de construção deste trabalho. Obrigada, por todos os conselhos e correções que pacientemente me orientaram.

Não posso deixar de agradecer a todas as mulheres entrevistadas, que sem elas, este trabalho não faria qualquer sentido.

Por último agradeço a todos os professores e colegas que estiveram presentes ao longo destes dois anos de trabalho.

Resumo

Esta dissertação, tem como objetivo o estudo do efeito *Glass Ceiling* no mundo empresarial de hoje, utilizando uma abordagem qualitativa através da elaboração de entrevistas semiestruturadas, a um grupo de mulheres de diferentes faixas etárias e ligadas a diferentes empresas. Como principais resultados, salienta-se que embora ocupando diferentes cargos em empresas distintas, há fatores e impedimentos comuns e que unem as diferentes mulheres transversalmente. O presente estudo destaca as dificuldades que cada mulher encontra na sua empresa, para desenvolvimento da sua carreira, e por outro lado as técnicas que foram utilizando para ultrapassar essas mesmas dificuldades. Destacam-se ainda os medos, que o futuro pode ainda reservar profissionalmente a cada uma, medos pessoais e empresariais, que podem ser de alguma forma contornados ou derrubados.

Palavras-Chave: *Glass Ceiling*, Barreiras Invisíveis, Gestão, Mulher, Hierarquia, Liderança, Posição de Topo.

Abstract

This dissertation aims to study the Glass Ceiling effect in today's business world, using a qualitative approach through the development of semi-structured interviews with a group of women of different age groups and linked to different companies. As main results, it is highlighted that although occupying different positions in different companies, there are common factors and impediments that are shared by the interviewees. The present study highlights the difficulties that each woman encounters in her company, in the development of her career, and on the other hand, the techniques that were used to overcome these same difficulties. Also noteworthy are the fears that the future may still hold professionally for each person, personal and business fears, which can be somehow circumvented or overcome.

Keywords: Glass Ceiling, Invisible Barriers, Management, Women, Hierarchy, Leadership, Top Position.

Índice

Nota Biográfica.....	i
Agradecimentos	ii
Resumo.....	iii
Abstract	iv
Índice.....	v
Índice de figuras	vi
Índice de tabelas	vii
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Pertinência do Tema.....	1
1.2 Objetivo e Questão de Investigação	3
Capítulo 2 – Enquadramento Teórico	4
2.1 Conceito de <i>Glass Ceiling</i>	4
2.2 Promotores do <i>Glass Ceiling</i>	5
Capítulo 3 – Metodologia de Investigação	19
3.1 Objetivo da Investigação	19
3.2 Metodologia.....	19
3.3 Amostra.....	22
Capítulo 4 - Análise e Discussão de Dados	23
4.1 Barreiras Estruturais.....	26
4.2 Barreiras Pessoais	28
4.3 Perceção de Discriminação	31
4.4 Estratégias de Superação.....	33
4.5 Medos encontrados com a progressão de carreira	34
Capítulo 5 – Conclusão	38
5.1 Limitações do Estudo.....	40
5.2 Linhas de Investigação Futuras e Recomendações para a Gestão.....	40
Bibliografia	42
Anexo I- Guião da Entrevista	46

Índice de figuras

Fig.1 Sociedade versus organização Mensi-Klarbach, (2014).....	2
Fig.2 Relação entre Glass Ceiling/ Diferenças Individuais e progresso na carreira (Smith et al., 2012)	8

Índice de tabelas

Tabela 1. – Amostra em estudo	22
Tabela 2. – Dados das entrevistas	25

Capítulo 1 – Introdução

Desde o início dos tempos, em todo o mundo, encontramos desigualdades na história da humanidade, baseadas em diferenças de género, raça, crenças... No século XXI, debatemo-nos com os mesmos problemas dos nossos antepassados, diferenças, desigualdades, diferentes oportunidades para cada ser, seja homem ou mulher. Em pleno ano 2025, podemos encontrar no mundo empresarial antigas crenças e mitos que induzem à desigualdade sexual entre os pares. Porque é que as mulheres com qualificações mais elevadas não são promovidas para determinados cargos de chefia?

Na diferença está a preciosidade de cada ser. As oportunidades podem ser corrompidas? Todos têm o mesmo poder de escalada, numa comunidade, empresa ou grupo de amigos?

Não, nem todos têm as mesmas oportunidades no mundo das empresas (mundo no qual se debruça este trabalho), as diferenças são claras e evidentes, principalmente se nos debruçarmos sobre as oportunidades dadas a Homens e Mulheres no mundo empresarial. Para além das diferenças claras nas oportunidades oferecidas aos dois géneros, existem ainda sombras que atormentam o género feminino na sua árdua escalada para o topo das suas carreiras. Essas sombras podem ser de cariz social, empresarial, ou mesmo crenças pessoais com que cada mulher foi crescendo ao longo da sua vida. Estas sombras fazem parte do designado *Glass Ceiling*, mas o conceito é mais lato. Em 1986, Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt do *Wall Street Journal* deram uma resposta ao mundo: mesmo aquelas poucas mulheres que subiram de forma constante na hierarquia acabaram por bater numa barreira invisível. A suite executiva parecia ao seu alcance, mas eles simplesmente não conseguiram romper o *Glass Ceiling*. (Eagly & Carli, 2007).

1.1 Pertinência do Tema

Este é um tema muito importante na literatura académica sendo abordado por políticos, agentes económicos e pela sociedade em geral e até discutido em salas de aula por jovens estudantes e adolescentes. As diferenças de género, são referidas por Mensi-Klarbach (2014), através da abordagem multifacetada das diferenças de género nas diferentes equipas de gestão. Mensi-Klarbach, desenvolveu um trabalho empírico sobre a diversidade de género nas equipas de gestão relacionadas com a teoria de género e da diversidade. No seu

estudo, o autor reúne duas vertentes de investigação que têm sido analisadas separadamente: gênero e diversidade nas organizações, e diversidade nos principais cargos de gestão de topo, concluindo que o gênero é apenas uma variável moderadora dentro de práticas e processos em vez de uma variável de grande influência. Existem várias barreiras invisíveis que estão a impedir o desenvolvimento das carreiras das mulheres, colocando-lhes várias e adversas dificuldades na caminhada até ao topo_ *Glass Ceiling*. Segundo Mensi-Klarbach (2014), o papel da influência organizacional e social no comportamento de género não deve ser negligenciada quando se discute o impacto da diversidade de género nos órgãos de topo. Em particular, uma questão vital é saber se as mulheres são valorizadas em termos de género e diversidade potencial, ou espera-se que adaptem o seu comportamento no trabalho. Enquanto vários estudos sugerem que as mulheres de facto trazem características de liderança “diferentes” para posições de topo, deve ser considerado se as organizações incentivam e permitem que indivíduos expressem sua singularidade no local de trabalho, independentemente do sexo. Em todo o caso, é claro que corremos o perigo de ignorar fatores vitais se deixarmos a organização e contexto social fora da discussão sobre género e diversidade Fig.1

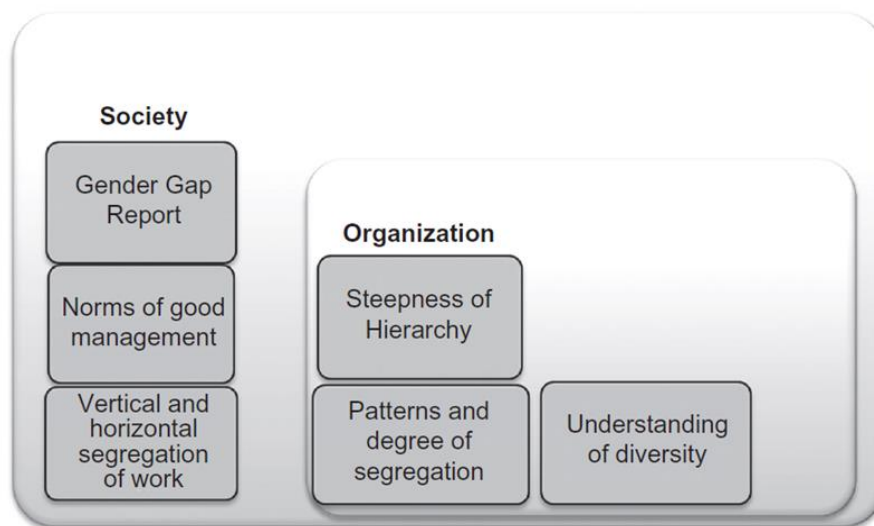


Fig.1 *Sociedade versus organização Mensi-Klarbach, (2014)*

Na literatura, o conceito de *Glass Ceiling* foi desenvolvido para dar sentido às barreiras invisíveis que impedem um indivíduo de crescer e alcançar cargos mais elevados numa empresa.

Ao longo de 25 anos de carreira profissional, assisti ao desenvolvimento e progressão de várias carreiras, inclusivamente da minha, o que me despertou a curiosidade e o meu interesse para o tema sobre as barreiras invisíveis que provocam impedimentos à progressão das mulheres nas empresas, e o meu interesse em explorar os múltiplos fatores que podem explicar, o como e o porquê de tais barreiras ainda prevalecerem em tantas organizações. Para explorar estas questões, o método a utilizar será a recolha de dados através de entrevistas com mulheres que ocupam diferentes cargos em diversas empresas.

1.2 Objetivo e Questão de Investigação

O principal objetivo deste trabalho, é compreender porque é que apesar dos progressos que têm sido feitos ao longo dos anos, na maioria das empresas e sectores industriais e dos desenvolvimentos tecnológicos, os cargos de gestão de topo continuam a ser maioritariamente ocupados por homens e não por mulheres, mesmo quando as mulheres são mais qualificadas (Eagly, & Carli, 2007).

Considerando o contributo de vários estudos sobre o *Glass Ceiling*, é de salientar que muito ainda há por descobrir sobre as barreiras invisíveis que incessantemente impedem as mulheres de progredir na sua carreira. Assim, este estudo propõe-se a explorar, na perspetiva das mulheres, quais as barreiras que ainda hoje persistem ou surgiram de novo no mundo empresarial na ascensão destas a posições de topo. Para explorar estas questões, o método a utilizar será a recolha de dados através de entrevistas com mulheres que ocupam diferentes cargos em diversas empresas.

Capítulo 2 – Enquadramento Teórico

2.1 Conceito de *Glass Ceiling*

Glass Ceiling é a barreira invisível que impede mulheres e minorias de avançarem para posições de liderança. Este conceito surgiu em 1978 por *Marilyn Loden* numa palestra apresentada numa exposição para mulheres e foi popularizado posteriormente num artigo do *Wall Street Journal* de 1986 (Kagan 2024). *Marlin Loden* e Hymowitz & Schellhardt (1986) são fundamentais para a compreensão do termo *Glass Ceiling*, com *Loden* sendo creditada pela criação inicial do conceito em 1978, e o *Wall Street Journal* em 1986, por dar visibilidade e ampla popularidade ao termo. O artigo de Hymowitz & Schellhardt (1986) do *Wall Street Journal* foi o primeiro a popularizar o conceito *Glass Ceiling* para um público amplo, analisando por que as mulheres encontravam obstáculos invisíveis ao tentarem avançar para cargos de liderança. A metodologia utilizada, não envolve uma pesquisa empírica com uma amostra estruturada ou métodos quantitativos. Em vez disso, o artigo baseia-se em entrevistas, análise de casos específicos e observações práticas. As entrevistas foram efetuadas com executivos, gerentes e especialistas em gestão para recolha de perceções e experiências individuais sobre práticas de promoção e o papel de género nas corporações. A análise de casos específicos que ilustram como mulheres qualificadas enfrentam obstáculos ao tentar progredir na carreira. Para completar o estudo foram efetuadas observações de práticas corporativas gerais que refletem atitudes e políticas que contribuem para o *Glass Ceiling*, incluindo reestruturações das formas de promoção e feedback organizacional.

Com essa abordagem, o artigo visa destacar o problema do *Glass Ceiling* e estimular discussões sobre desigualdade de género em cargos de liderança, em vez de aplicar um método científico formal de pesquisa. Hymowitz e Schellhardt em 1986 exploraram como barreiras estruturais e culturais dentro das organizações que limitavam a progressão das mulheres. O termo introduzido nos anos 80 e popularizado com o tempo, reflete os obstáculos não explícitos que continuam a limitar o progresso das mulheres no mercado de trabalho.

Em 1991, o departamento de trabalho dos EUA criou a *Glass Ceiling Commission* para estudar essas barreiras e fornecer soluções para aumentar a diversidade na alta administração (Kagan, 2024).

Glass Ceiling, são assim as barreiras invisíveis, mas reais, que impedem mulheres e minorias de alcançarem cargos mais altos em uma hierarquia corporativa, independentemente de suas qualificações ou desempenho (Kagan, 2024). Mesmo com oportunidades disponíveis, há uma barreira invisível que as impede de chegar aos níveis mais altos de liderança (como CEO ou cargos de diretoria). Segundo Kagan, as características principais do *Glass Ceiling*, afetam a progressão na carreira, especialmente em posições de liderança sênior. A discriminação sistêmica é frequentemente um fator contribuinte (ex.: preconceitos em promoções ou oportunidades de mentoria). O *Glass Ceiling* impacta a equidade salarial e a representatividade em cargos de liderança. Como exemplo: Uma mulher destaca-se no seu trabalho e recebe promoções até um certo ponto, mas é repetidamente ignorada para cargos executivos, apesar de sua competência (Kagan, 2024).

Apesar dos esforços, muitos setores e empresas continuam a ter um progresso lento na paridade de gênero nos níveis executivos. Segundo Klarbach (2014), o gênero é apenas uma variável moderadora dentro de práticas e processos em vez de uma variável de grande influência. Esta foi a conclusão do autor após um estudo em que efetua uma abordagem multifacetada das diferenças de gênero nas diferentes equipas de gestão.

Estudos demonstram que, embora as mulheres constituam uma parte significativa da força de trabalho, ainda enfrentam desafios substanciais para atingir cargos de alto escalão. Em 2023, as mulheres representavam 46,9% da força de trabalho nos EUA, mas apenas 30,6% dos cargos executivos. A maioria dos CEOs de grandes empresas ainda são homens brancos (Kagan, 2024).

2.2 Promotores do *Glass Ceiling*

Alguns estudos sugerem que as mulheres são promovidas a cargos de liderança durante períodos de crise, quando a probabilidade de fracasso é maior, aumentando assim os riscos associados a essas posições (Kagan, 2024). Além disso, um estudo sobre as crenças das mulheres em relação ao *Glass Ceiling* identificou quatro principais crenças: negação, resiliência, aceitação e resignação. Cada uma dessas crenças está relacionada de forma diferente com o sucesso profissional e o bem-estar emocional, conforme medido pelo *Career Pathways Survey* (CPS) (Smith *et al.*, 2012).

Em 2018 Ben-Noam, salientou o “*Intrapyschic Glass Ceiling*”, obstáculos da própria personalidade da mulher que resultam da socialização precoce e que podem ser trabalhados por

meio de terapia. Ultrapassando estes obstáculos as mulheres podem redefinir o seu estilo de liderança. Estes obstáculos internos que muitas mulheres enfrentam na procura de cargos de liderança, podem ser atribuídos à socialização precoce e expectativas sociais. Este conceito destaca como as mulheres são muitas vezes educadas para priorizar as necessidades dos outros, resultando em dificuldades para desenvolver assertividade e assumir posições de liderança (Ben-Noam, 2018).

Ben-Noam (2018), argumenta que a psicoterapia psicodinâmica combinada com grupos de terapia voltados para mulheres em liderança pode ajudar a trabalhar essas barreiras intrapsíquicas, permitindo que as mulheres desenvolvam uma liderança mais autêntica e assertiva. Este estudo é relevante para entender as barreiras internas que continuam a impedir o avanço das mulheres em posições de liderança, mesmo quando fatores externos já foram parcialmente superados (Ben-Noam, 2018). O estudo submeteu uma mulher a psicoterapia psicodinâmica individual durante três anos, realizada duas vezes por semana. Para esta mulher em estudo os obstáculos internos dificultaram o alcance de realizações profissionais e pessoais.

Resultados de estudos revelam que, embora características tradicionais de liderança como inteligência e determinação sejam importantes, habilidades de inteligência emocional também são essenciais para o sucesso (Boyatzis & McKee, 2005). Essas incluem autoconsciência, controle emocional e habilidades sociais, que muitas vezes estão associadas a um estilo de liderança mais colaborativo, frequentemente atribuído às mulheres.

Além dos obstáculos externos, as mulheres também enfrentam barreiras internas, como perfeccionismo, medo de se expressar e competição. O perfeccionismo, muitas vezes limita a capacidade das mulheres de correr riscos e tomar decisões assertivas, enquanto que o medo de ter uma voz própria pode derivar de experiências de socialização que desencorajam a expressão assertiva.

Smith *et al.* (2012), estudaram com base na Pesquisa de Percursos de Carreira (CPS), o relacionamento das crenças (negação, resiliência, aceitação e resignação) das mulheres relativamente ao *Glass Ceiling* relacionando-as com cinco indicadores de sucesso profissional: satisfação profissional, felicidade, bem-estar psicológico, saúde física e compromisso com o trabalho. Este estudo foi desenvolvido, tendo como base a pesquisa de percursos da carreira

de cada mulher envolvida, através do preenchimento de questionário online, designado sobre o percurso da carreira de cada uma e suas crenças e impedimentos. Com estes dados obtiveram a progressão na carreira de cada elemento e ainda as crenças (negação, resiliência, aceitação e resignação) relativas ao *Glass Ceiling* de cada uma. Este estudo foi baseado numa amostra de 258 mulheres que trabalhavam em empresas australianas. Cinco variáveis demográficas (idade, nível educacional, estado civil, número de filhos, cargo na empresa) foram incluídas no estudo, como covariantes na análise em questão, como influência subjetiva para uma carreira de sucesso para as mulheres.

Para melhor compreender o *Glass Ceiling*, Smith *et al.* (2012), a explica-nos cada uma das crenças relativas a estas barreiras. Segundo a literatura a crença de negação ocorre quando as pessoas, tanto homens quanto mulheres, não reconhecem a existência do *Glass Ceiling*. Quem acredita nesta crença geralmente acredita que as oportunidades de progresso são iguais para todos e que qualquer dificuldade em alcançar posições de liderança depende apenas do esforço individual e do mérito. Esse pensamento pode dificultar a implementação de políticas que promovam a igualdade de género, uma vez que as pessoas que negam o *Glass Ceiling* tendem a rejeitar a ideia de discriminação sistemática.

Mulheres com a crença de resiliência reconhecem a existência do *Glass Ceiling*, mas estão determinadas a superá-lo. Essas mulheres vêem os desafios como motivação para progredir e procuram alternativas, como novas capacidades, *networking* e desenvolvimento de habilidades de liderança para superar barreiras. Esta atitude fortalece o empoderamento feminino e promove um aumento na representação de mulheres em cargos de liderança. A resiliência leva à busca de novas soluções e incentiva mudanças estruturais nas organizações, uma vez que as mulheres se podem unir para se apoiarem mutuamente e combater o preconceito.

A aceitação envolve a percepção de que o *Glass Ceiling* existe e é uma realidade difícil de mudar. As mulheres que possuem essa crença podem ter interiorizado a ideia de que, apesar de injusto, o *Glass Ceiling* é algo com o qual elas precisam aprender a conviver. Estas mulheres tendem a limitar o avanço, uma vez que aceitam o *Glass Ceiling* como uma condição permanente evitando investir nas suas carreiras com o mesmo ímpeto ou ambição. A aceitação do *Glass Ceiling* reforça as barreiras e a ideia de que as coisas sempre serão assim, o que pode reduzir a probabilidade de mudanças organizacionais e culturais.

A resignação é uma postura em que as mulheres sentem que o *Glass Ceiling* é uma barreira intransponível e que os esforços para tentar superá-lo são inúteis. Elas podem abandonar aspirações de liderança, adaptar-se a posições de menor destaque ou até mudar de área profissional em busca de ambientes menos hostis. Este tipo de crença é particularmente prejudicial, pois representa uma desistência pessoal e social de transformar a realidade. A resignação também pode levar a uma evasão das mulheres em ambientes corporativos e reduzir o número de modelos de liderança feminina, o que reforça ainda mais o status quo.

Diferentes crenças refletem as várias maneiras pelas quais as mulheres (e a sociedade) reagem ao *Glass Ceiling*. A negação e a aceitação tendem a reforçar as barreiras, enquanto a resiliência impulsiona mudanças e empoderamento. A resignação representa uma desistência, revelando a necessidade de políticas organizacionais e de uma cultura que promova equidade e desenvolvimento para que o *Glass Ceiling* seja superado.

Na Fig. 2 apresenta-se o diagrama que relaciona as crenças do *Glass Ceiling* e diferenças individuais com o desenvolvimento de carreira.

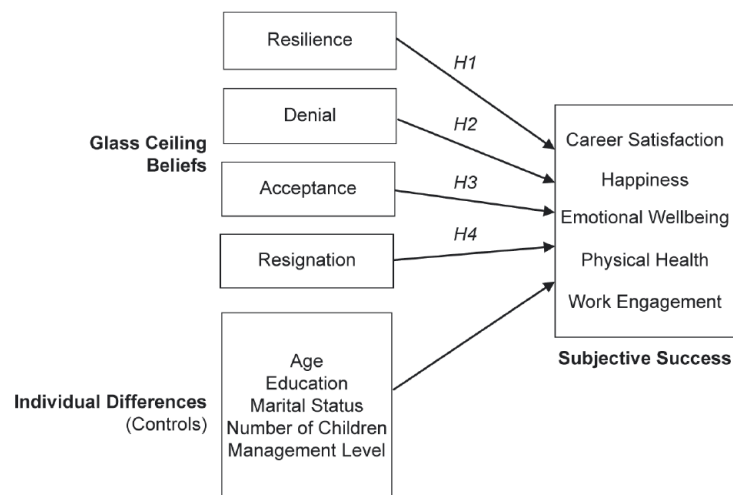


Fig.2 Relação entre *Glass Ceiling*/ Diferenças Individuais e progresso na carreira (Smith et al., 2012)

Analisando o compromisso com o trabalho, foram encontrados, três fatores importantes: vigor, absorção e dedicação para e com o trabalho.

Segundo o estudo de Smith *et al.* (2012) e apoiado em outros estudos, o desempenho no trabalho pode aumentar ocorrendo um aumento dos cinco indicadores de sucesso subjetivo na carreira que foram medidos neste estudo, ou seja, satisfação e felicidade profissional (Fisher, 2010; Lyubomirsky et al., 2005), bem-estar emocional (Wright and Cropanzano,

2000; Wright *et al.*, 2007), bem estar físico (Judge and Hurst, 2008) e compromisso no trabalho (Bakker *et al.*, 2008; Gallup Consulting, 2009). Durante os estudos referidos anteriormente, confirmaram-se as relações entre cada um dos fatores do *Glass Ceiling* e o desenvolvimento das carreiras com sucesso. Estas confirmações não são totalmente conclusivas, uma vez que apenas conseguiram obter resultados parciais de suporte às quatro crenças do *Glass Ceiling* das mulheres uma vez que os resultados obtidos têm desenvolvimentos de carreira distintos. Isto deve-se ao facto das diferenças de cada uma das mulheres terem uma importância primordial, na forma como tentam quebrar estes *Glass Ceiling*, e como aproveitaram as oportunidades quando estes quebram.

Ultrapassar o *Glass Ceiling* é um trabalho que terá de ser desenvolvido ao longo de décadas, iniciando-se este processo na educação de cada ser humano, demonstrando que independentemente do género de cada um, têm a capacidade de ser o que desejar, trabalhando para tal e demonstrando garra e força para quebrar mitos e barreiras.

A revisão da literatura sugere que nas próximas décadas, o *Glass Ceiling*, continuará a ser um problema para várias mulheres em todo o mundo (Smith *et al.*, 2012). A evolução em relação à paridade de género na liderança é muito lento. O Estudo de Smith *et al.*, (2012), alargou a variedade de bibliografia e estudos sobre *Glass Ceiling*, fornecendo inputs, sobre a relação entre as crenças do *Glass Ceiling* das mulheres e os principais indicadores de sucesso subjetivo na evolução de uma carreira.

Os trabalhos sobre o invisível *Glass Ceiling*, são variados e terão ainda continuidade por muitos anos até terem sido maioritariamente quebrados ou demolidos.

Eagly & Carli em 2007, desenvolveram um estudo tendo como objetivo explorar as barreiras que as mulheres enfrentam para alcançar cargos de liderança e como essas barreiras se diferenciam das enfrentadas pelos homens. Através de uma abordagem teórica e de revisão da literatura, os autores discutem por que razão as mulheres, mesmo com as qualificações necessárias, enfrentam obstáculos adicionais e barreiras para acederem a posições de liderança. Sintetizam descobertas de diferentes áreas de estudo, psicologia, sociologia, estudos de género e administração, para explorar questões relacionadas aos obstáculos específicos que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho. Com isso, identificam padrões e discutem as nuances desses desafios, incluindo estereótipos de género, preconceitos inconscientes e as barreiras estruturais que as mulheres enfrentam para ascender a cargos de topo. O

Estudo de Eagly & Carli em 2007 foi predominantemente qualitativo, baseado numa análise de múltiplos estudos empíricos e revisões acadêmicas sobre gênero e liderança. No final do trabalho desenvolvido, Eagly & Carli (2007), concluíram que embora as mulheres tenham progredido significativamente nas últimas décadas em direção a cargos de liderança, elas ainda enfrentam desafios substanciais que os homens geralmente não encontram. Os autores concluem que, ao contrário do *Glass Ceiling*, uma barreira invisível e única, as mulheres enfrentam um labirinto de obstáculos, com desafios múltiplos e complexos que surgem ao longo de suas carreiras. A conclusão do estudo ressalta que o caminho para a liderança feminina requer mudanças nas políticas organizacionais, maior apoio institucional e a desconstrução de estereótipos de gênero para facilitar uma representação mais equitativa nos cargos de liderança.

Pompper (2011) explorou as experiências de mulheres de cor em cargos de nível intermediário em organizações de comunicação, examinando os desafios que enfrentam devido à existência de barreiras como o *Glass Ceiling*. Este autor utilizando uma análise qualitativa, conclui que, embora o *Glass Ceiling* permaneça uma barreira significativa para mulheres de cor em organizações de comunicação, estas demonstram otimismo sobre a possibilidade de mudanças organizacionais.

Omran *et al*, (2015) analisaram o fenômeno do *Glass Ceiling* e seu impacto na promoção das habilidades das mulheres dentro das organizações. O estudo procurou identificar as principais barreiras que impedem as mulheres de alcançar cargos de liderança e sugerir formas de eliminar essas desigualdades, permitindo que elas desenvolvam plenamente o seu potencial profissional. O estudo de Omran, Alizadeh e Esmaceli (2015) utiliza uma abordagem quantitativa, combinando revisão de literatura com coleta de dados empíricos. A metodologia inclui:

Pesquisa de campo – Aplicação de questionários para coletar dados sobre as percepções dos funcionários em relação às barreiras enfrentadas pelas mulheres na ascensão a cargos de liderança.

Análise estatística – Os dados recolhidos foram analisados por meio de técnicas estatísticas para identificar padrões e relações entre os fatores que contribuem para o *Glass Ceiling*.

A abordagem quantitativa, permitiu uma compreensão aprofundada do problema, combinando teoria e evidências empíricas para reforçar as conclusões do estudo.

A conclusão do estudo de Omran, Alizadeh e Esmaceli (2015) destaca que o fenômeno do *Glass Ceiling* continua a ser uma barreira significativa para a ascensão das mulheres a cargos

de liderança. Os principais fatores que contribuem para essa barreira incluem:

- Estereótipos de gênero, que reforçam a percepção de que as mulheres são menos adequadas para posições de liderança.
- Desigualdade nas oportunidades de promoção, onde mulheres são frequentemente preteridas em favor de homens.
- Dificuldades na conciliação entre trabalho e família, que impactam negativamente a progressão profissional das mulheres.
- Cultura organizacional e falta de apoio institucional, que perpetuam práticas discriminatórias.

Os autores concluem que, para superar essas barreiras, é essencial implementar políticas organizacionais que promovam a igualdade de oportunidades, além de mudanças culturais que reduzam os preconceitos de gênero no ambiente corporativo.

No estudo Jauhar & Lau (2018), investigam o efeito do *Glass Ceiling* no avanço da carreira das mulheres para alta administração. Embora haja uma tendência de aumento no número de mulheres que concluem o ensino superior e muitas mais entraram no mercado de trabalho, elas ainda estão sub-representadas no topo nível de gestão nas organizações. Este estudo examina fatores familiares, cultura organizacional, *networking* organizacional, práticas organizacionais e traços de personalidade que influenciam no desenvolvimento da carreira das mulheres. Para testar as hipóteses, este estudo utilizou software de análise IBM SPSS e Smart PLS. A amostra utilizada neste estudo quantitativo foram entrevistadas 140 mulheres da ilha de Penang (Malásia). O estudo levou à conclusão que embora mais mulheres tenham concluído o ensino superior e ingressado no mercado de trabalho, a proporção de mulheres nos cargos mais altos do nível de gestão ainda é baixo em comparação com países estrangeiros. O estudo foi limitado pela área geográfica, limitando as conclusões ao estado da ilha de Penang e ao continente. Em segundo lugar, devido à restrição de tempo, os questionários desta pesquisa não foram capazes de mostrar todos os estados da Malásia.

Fapohunda, em 2018, centra o seu estudo no efeito do *Glass Ceiling* na progressão na carreira das mulheres. Cinco hipóteses foram testadas sobre as influências da dinâmica pessoal, dinâmica relacional, dinâmica organizacional e dinâmica cultural no avanço nas carreiras das mulheres. Este estudo quantitativo e qualitativo, teve como amostra de 480 mulheres e homens e foi utilizado um questionário autoaplicável. Os resultados mostram uma relação moderadamente negativa entre o *Glass Ceiling* e progressão na carreira das mulheres, e tam-

bém confirma que a dinâmica pessoal, a dinâmica organizacional e a cultura dinâmica influencia significativamente o avanço na carreira das mulheres. Este estudo conclui que existem efeitos significativos do *Glass Ceiling* para o desenvolvimento da carreira das mulheres.

O objetivo do estudo de Ulaş Başar Gezgin em 2020 era discutir criticamente o conceito de Gestão de Talentos (*Talent Management*) no campo do Desenvolvimento de Recursos Humanos. O autor analisa problemas conceituais associados à Gestão de Talentos, sua aplicabilidade em diferentes contextos e culturas, e os efeitos negativos que essas práticas podem ter nos resultados organizacionais. A pesquisa destaca que certas abordagens da Gestão de Talentos podem minar os princípios da Gestão de Recursos Humanos, subestimar a contribuição do trabalho em equipa e contrariar avanços em justiça organizacional e ética empresarial. Dessa forma, o estudo visa complementar trabalhos críticos existentes, promovendo uma compreensão mais ampla da Gestão de Recursos Humanos em relação à Gestão de Talentos. O estudo de Gezgin (2020) não utiliza uma amostra empírica, pois trata-se de uma pesquisa baseada em revisão crítica da literatura. O autor analisa conceitos e práticas da Gestão de Talentos a partir de fontes teóricas e estudos anteriores, sem recolher dados primários por meio de entrevistas, questionários ou outras metodologias quantitativas. A abordagem é baseada numa revisão crítica da literatura existente sobre Gestão de Talentos. O autor analisa diversos estudos e teorias para identificar problemas conceituais e práticos associados às práticas de Gestão de Talentos, discutindo suas implicações negativas nos resultados organizacionais. Essa metodologia permite uma compreensão aprofundada das limitações e desafios inerentes às abordagens tradicionais de Gestão de Talentos. O autor conclui que a Gestão de Talentos, apesar de amplamente adotada nas organizações, apresenta problemas conceituais e efeitos negativos que podem prejudicar os resultados organizacionais. O autor argumenta que a Gestão de Talentos, muitas vezes se concentra apenas num grupo seleto de funcionários considerados "talentosos", ignorando o potencial da equipa no seu todo. Impactos negativos na motivação podem surgir quando outros funcionários se sentem desvalorizados ou negligenciados dentro da organização. Há um risco de distorção dos princípios da Gestão de Recursos Humanos, uma vez que a valorização excessiva de talentos individuais pode prejudicar a colaboração e a justiça organizacional. Algumas abordagens da Gestão de Talentos podem não ser aplicáveis universalmente, pois variam conforme o contexto cultural e organizacional. O estudo sugere que as organizações devem reconsiderar as suas abordagens para evitar esses impactos negativos, promovendo práticas mais inclusivas e sustentáveis na Gestão de Recursos Humanos.

Por outro lado Ramos et al. em 2022, contribui para entender os efeitos da introdução de um sistema de recrutamento e seleção mais formal na diversidade das elites administrativas. Outro objetivo consistiu em analisar as percepções das mulheres dirigentes sobre o processo de recrutamento e sobre o exercício do cargo de dirigente. Foi utilizada no estudo metodologia mista: análise quantitativa, estudo comparativo e entrevistas. A amostra em estudo, são 411 processos de recrutamento, dos quais apenas em 297 houve designação pelo ministro responsável, pelo que apenas estes foram objeto de estudo. Foram realizadas entrevistas com oito mulheres que ocupam cargos de direção, visando compreender as suas percepções sobre a igualdade de género na administração pública, o processo de recrutamento e as suas trajetórias profissionais. Em conclusão deste estudo verifica-se a existência de :

- Desigualdade no recrutamento: Apesar de avanços em termos de igualdade de género nas políticas públicas, o estudo identificou a permanência de barreiras estruturais e culturais que limitam o acesso das mulheres aos cargos de elite administrativa na administração pública portuguesa.
 - Processo de recrutamento enviesado: As mulheres ainda enfrentam desafios relacionados a estereótipos de género e práticas de recrutamento que favorecem os homens, mesmo quando apresentam qualificações equivalentes ou superiores.
 - Percepções contraditórias: As entrevistas revelaram uma discrepância entre a percepção de que há igualdade de oportunidades e a realidade de práticas que mantêm o *Glass Ceiling*. Muitas mulheres reconhecem a existência de barreiras invisíveis nas suas trajetórias profissionais.
 - Mudanças insuficientes: Embora algumas mulheres tenham alcançado cargos de liderança, o progresso ainda é lento e não reflete uma transformação estrutural significativa.
- A conclusão reforça a necessidade de ações mais incisivas para combater o *Glass Ceiling* na elite administrativa, promovendo práticas de recrutamento mais transparentes e igualitárias, além de enfrentar os preconceitos de género.

Moraka em 2023, no artigo publicado no *International Journal of Research in Business and Social Science*, explicou a lenta progressão da representação feminina nos conselhos administrativos das empresas, apesar da existência de leis e argumentos empresariais que sustentam a importância da diversidade de género. O estudo utiliza uma abordagem teórica para analisar a sub-representação das mulheres nos conselhos, combinando teorias de gestão de talentos, gerência corporativa, recursos humanos e estudos de género. Ele identifica lacunas no conhecimento sobre a gestão de talentos femininos e sugere que uma abordagem estratégica

para recrutamento, desenvolvimento e retenção de diretoras e pode ajudar a superar as barreiras estruturais, psicológicas e sociais que dificultam sua ascensão a cargos de liderança. A metodologia utilizada neste estudo é uma análise teórica da literatura. O artigo realiza uma síntese de revisão de literatura integrando múltiplas teorias, incluindo gerência corporativa, gestão de talentos, recursos humanos e estudos de gênero, para compreender a sub-representação das mulheres nos conselhos corporativos. O estudo adota uma abordagem conceitual e crítica, revendo pesquisas anteriores para identificar lacunas no conhecimento sobre a gestão de talentos femininos e as barreiras que dificultam sua ascensão a cargos de liderança. Não foram recolhidos dados empíricos, pois o foco está na avaliação teórica e na formulação de um quadro conceitual para explicar a lenta progressão das mulheres para cargos de direção. Este é um estudo conceitual e teórico, baseado na revisão de literatura. Ele não se trata de uma pesquisa empírica com recolha de dados primários, mas sim de uma análise crítica de diferentes teorias e estudos existentes sobre a sub-representação das mulheres nos conselhos corporativos. O artigo propõe uma abordagem integrada que combina teorias de gestão de talentos, governação corporativa, recursos humanos e estudos de gênero para explicar as barreiras que dificultam a ascensão feminina a posições de liderança. As conclusões do estudo são ausência de estratégias eficazes de gestão de talentos para mulheres em conselhos, as empresas não possuem políticas eficientes para recrutar, desenvolver e reter mulheres em cargos de liderança, o que contribui para a sua sub-representação. Existem barreiras estruturais, individuais, culturais e a baixa representação feminina nos conselhos é influenciada por fatores organizacionais (falta de oportunidades internas), psicológicos (pressões sociais e autopercepção) e culturais (estereótipos de gênero e discriminação). O efeito negativo do "cumprimento de cotas sem mudanças estruturais", a inclusão de mulheres apenas para atender exigências regulatórias pode levar ao tokenismo, onde as mulheres não têm real influência nas decisões estratégicas.

Papel crucial da liderança no avanço das mulheres – CEOs e presidentes de conselhos desempenham um papel central na promoção de políticas que favoreçam a diversidade e inclusão de mulheres em posições estratégicas.

Importância do conceito de "massa crítica" – Para que as mulheres tenham impacto significativo nos conselhos, é recomendado que haja pelo menos três diretoras, pois um número pequeno pode reforçar a marginalização e dificultar a mudança cultural.

Pressão de *stakeholders* e sociedade pode impulsionar mudanças – Investidores, reguladores e grupos de defesa da diversidade têm um papel essencial na exigência de mais equidade de

gênero nos conselhos. Sugestão de um modelo de gestão de talentos – O estudo propõe que as empresas implementem estratégias eficazes de recrutamento, desenvolvimento e retenção de mulheres para que a sua presença nos conselhos seja sustentável e impactante. Em resumo, o estudo de Moraka em 2023, destaca que a baixa representação feminina nos conselhos não é apenas um problema de recrutamento, mas de falta de um sistema integrado de gestão de talentos. Para mudar esse cenário, é necessário um compromisso organizacional real com a diversidade de gênero, apoiado por políticas eficazes e mudanças culturais profundas.

O estudo de Neguib & Madeeha (2023), procurou compreender como é que os vieses de gênero, muitas vezes implícitos e não reconhecidos, dificultam o avanço das mulheres para posições de liderança. Para efetuar o estudo referido, os autores utilizaram entrevistas em profundidade, análise de conteúdo, contextualização sociocultural tendo como amostra mulheres que trabalham no setor público do Qatar, ocupando diferentes níveis hierárquicos e funções dentro de suas organizações. A escolha dessa amostra permitiu a Neguib & Madeeha (2023) capturar as experiências vividas pelas mulheres em diferentes funções e posições, ajudando assim a identificar padrões e nuances que refletem o impacto dos preconceitos de gênero na progressão de carreira feminina nesse setor. Os autores no fim do estudo concluíram que os preconceitos de gênero, tanto explícitos quanto implícitos, desempenham um papel significativo na manutenção do *Glass Ceiling* no setor público do Qatar. As principais conclusões incluem, a presença de barreiras culturais e institucionais, tendências inconscientes no ambiente de trabalho, sub-representação em posições de liderança e ainda a necessidade de reformas nas políticas organizacionais. A conclusão enfatiza a importância de consciencializar sobre essas barreiras invisíveis e promover mudanças tanto culturais quanto estruturais para facilitar a igualdade de oportunidades para as mulheres no setor público do Qatar (Neguib & Madeeha 2023).

Num estudo recente, Pignot et al (2024), analisaram e propuseram medidas para promover a equidade de gênero como uma estratégia essencial para superar o *Glass Ceiling*, que limita a progressão das carreiras femininas. Com um estudo empírico, analisando, artigos, estudos de caso, relatórios e publicações académicas que abordam temas relacionados ao *Glass Ceiling*, equidade de gênero, liderança feminina e políticas organizacionais, concluíram que para quebrar efetivamente o *Glass Ceiling* e promover a equidade de gênero, é necessário que as organizações implementem mudanças estruturais e culturais que desafiem os preconceitos de gênero e favoreçam a igualdade de oportunidades. Promoção da equidade de gênero

exige uma abordagem integrada, combinando políticas organizacionais, consciencialização sobre preconceitos e um apoio contínuo para que as mulheres possam avançar e ocupar cargos de liderança, estilhaçando o *Glass Ceiling*.

Sigtona Halrynjo e Mari Teigen em 2024 investigaram se a implementação de cotas de gênero nos conselhos corporativos contribui para o aumento da presença de mulheres em cargos de gestão de topo. As empresas em estudo foram empresas que implementaram cotas de gênero nos conselhos corporativos, principalmente no contexto norueguês, onde essas cotas foram obrigatórias a partir de 2008. As autoras analisaram se essas cotas, ao promoverem uma maior representatividade feminina nos conselhos, também exercem ou não um efeito positivo para mulheres em posições executivas, ou se as cotas têm um impacto limitado a essas posições sem necessariamente influenciar as oportunidades de promoção para cargos de gestão sênior. Sigtona Halrynjo e Mari Teigen, concluíram que as cotas de gênero para conselhos de administração, têm um impacto positivo na inclusão de mulheres nesses conselhos, mas o efeito nas posições de alta gestão executiva é limitado. As cotas de gênero foram eficazes em aumentar o número de mulheres nos conselhos de administração nas empresas onde foram implementadas. Embora as mulheres tenham conquistado mais espaço nos conselhos, essa presença ampliada não se traduziu necessariamente num aumento significativo de mulheres em posições executivas seniores. As cotas não foram suficientes para quebrar completamente as barreiras estruturais e culturais que limitam o avanço das mulheres para níveis executivos de gestão. A pesquisa sugere que, além das cotas, são necessárias outras políticas e iniciativas para promover a mobilidade feminina para cargos de alta gestão, abordando barreiras organizacionais e culturais que ainda afetam o avanço das mulheres Halrynjo & Teigen, (2024).

Os resultados do estudo de Ingersoll et al. (2024), indicam que, embora as mulheres tenham maior probabilidade de possuir diplomas universitários, elas frequentemente formam-se em instituições de menor prestígio e têm menos conexões acadêmicas dentro das organizações. Essas disparidades podem limitar o impacto das credenciais acadêmicas na ascensão a cargos executivos. O estudo destaca ainda que, apesar do aumento da educação feminina, as estruturas organizacionais e as redes profissionais ainda favorecem os homens, sugerindo a necessidade de reformas institucionais para promover uma representação mais equitativa das mulheres em posições de liderança.

Outros conceitos têm vindo a ser desenvolvidos em paralelo com os estudos do *Glass Ceiling*, nomeadamente o conceito de *Glass Cliff*.

Glass Cliff define o fenómeno em que mulheres (e minorias) são mais propensas a serem promovidas a cargos de liderança em momentos de crise ou em situações com alto risco de fracasso. Estas mulheres recebem cargos promocionais precários, onde a probabilidade de sucesso é baixa e o fracasso é a maior das probabilidades. Características Principais: Mulheres assumem posições de liderança em organizações ou projetos instáveis, tornando mais difícil atingir o sucesso. Caso o projeto ou a organização falhe, elas podem ser culpadas de forma desproporcional. Esse fenómeno perpetua estereótipos de que mulheres são líderes menos capazes, quando, na realidade, muitas vezes elas são colocadas em situações condenadas ao fracasso. Como exemplo: Uma mulher é nomeada CEO de uma empresa que já está em declínio financeiro. Se ela não conseguir reverter a situação, o seu fracasso pode reforçar estereótipos negativos sobre mulheres na liderança, apesar das circunstâncias serem desfavoráveis desde o início. (Kagan 2024)

Diferenças entre *Glass Ceiling* e *Glass Cliff*, enquanto o *Glass Ceiling* se debruça na falta de oportunidade para avançar na carreira, o *Glass Cliff* foca-se no tipo de oportunidade oferecida, geralmente em situações de alto risco e instabilidade.

Especificamente, a situação em que uma mulher ascende a uma posição de liderança em circunstâncias desafiadoras, onde o risco de fracasso é alto (*Glass Cliff*), só está presente nas empresas com o menor desempenho, tal como Poma & Pistoresi (2024), destacam no seu trabalho.

Os dois conceitos destacam as barreiras estruturais enfrentadas pelas mulheres, mas de pontos de vista diferentes.

Analisando a literatura, pode-se concluir que as barreiras que impedem o desenvolvimento da carreira de uma mulher, podem ser de carácter externo (as próprias empresas), ou barreiras internas (educação das mulheres, medos pessoais). Cada mulher é um ser único e o seu percurso profissional, pode ser afetado, por um ou vários fatores. Não existem dois percursos de carreira iguais, cada um é pessoal e à semelhança da mulher que o desenvolve.

Apesar dos muitos estudos já realizados sobre estas temáticas, alguns aspetos carecem ainda de clarificação, nomeadamente a influencia de aspetos culturais nestes comportamentos em contextos como o português, tal como Ramos *et al* em 2022, refere no seu estudo, embora algumas mulheres tenham alcançado cargos de liderança, o progresso ainda é

lento e não reflete uma transformação estrutural significativa. É necessário o desenvolvimento de ações mais incisivas para combater o teto de vidro na elite administrativa, promovendo práticas de recrutamento mais transparentes e igualitárias, além de enfrentar os preconceitos de género.

Gander & Sharafizad (2025), no seu estudo concluíram que ainda é difícil compreender que existam mulheres que foram “as primeiras” em diversas empresas à volta do mundo. Por exemplo, a Austrália nomeou sua primeira mulher para liderar seu Banco Central desde a sua fundação em 1960. Em fevereiro de 2020, o discurso de Antonio Guterres (Guterres, 2020) defendeu mais mulheres em salas de diretoria (entre outras coisas), afirmando que, quando as mulheres entram nesses espaços, elas trazem novas perspetivas e melhoram a tomada de decisões.

Glass Ceiling e igualdade de género é um assunto que ainda será alvo de vários estudos.

Capítulo 3 – Metodologia de Investigação

3.1 Objetivo da Investigação

Após analisar vários estudos apresentados anteriormente, concluo que ainda muito há a fazer para quebrar a barreira do *Glass Ceiling* na sociedade em que vivemos. Assim considerando que todos temos de nos educar para derrubar preconceitos e barreiras independentemente de como estas se impõem.

O objetivo deste trabalho é assim avaliar e analisar as experiências de diferentes mulheres em cargos de nível intermediário e de topo em empresas e organizações, analisando os desafios que enfrentam devido à existência de barreiras como o *Glass Ceiling*. O estudo tem como finalidade, entender como essas mulheres vivem em ambientes organizacionais que muitas vezes são estruturados, de forma desigual em termos de gênero. É também objeto deste estudo, analisar e avaliar as estratégias por elas utilizadas para superar essas barreiras e desenvolverem as suas carreiras.

3.2 Metodologia

A metodologia utilizada é o estudo empírico que inclui a recolha de dados por entrevista. As entrevistas são uma técnica de recolha de dados para uma pesquisa qualitativa, que permite ao pesquisador obter informações detalhadas sobre as percepções, experiências e opiniões dos participantes. Bogdan & Biklen em 1994, no seu livro, destacaram que a entrevista é um dos métodos mais importantes na pesquisa qualitativa, pois permite acesso direto aos pensamentos, sentimentos e interpretações dos participantes sobre suas experiências. Eles classificam entrevistas qualitativas em três categorias principais:

Entrevista Estruturada: semelhante à entrevista quantitativa, com perguntas fixas e ordem definida.

Entrevista Semiestruturada: guia com tópicos, mas com flexibilidade na ordem e forma das perguntas.

Entrevista Não Estruturada: mais informal e aberta, geralmente usada em estudos exploratórios.

O tipo de entrevista utilizada é a entrevista semiestruturada, na qual combinei perguntas pré-definidas com uma flexibilidade que me permitiu explorar novos tópicos que surgiram durante a entrevista. Em resumo, a recolha de dados por entrevista é uma metodologia eficaz para obter informações ricas e detalhadas, especialmente em estudos exploratórios e qualitativos.

O pesquisador deve ser sensível, saber escutar, fazer perguntas abertas e evitar julgamentos. É fundamental criar uma relação de confiança com o entrevistado para garantir respostas autênticas. Eles recomendam gravar as entrevistas (com permissão) e transcrevê-las integralmente. A análise envolve codificação, categorização e interpretação dos dados, procurando padrões, temas e significados. Bogdan & Biklen salientam o respeito pela privacidade, ao anonimato e ao consentimento informado dos participantes.

Ao preparar perguntas para um grupo de mulheres sobre o *Glass Ceiling* que enfrentaram ao longo de suas carreiras, tive em consideração tópicos que abordam experiências pessoais, barreiras enfrentadas e estratégias utilizadas.

O guião das entrevistas encontra-se anexo (Anexo I). Na entrevista são efetuadas questões pessoais relativamente à relação com a empresa, relação família versus empresa, as dificuldades de cada uma, medos que ainda hoje persistem, limites impostos pelas empresas, entre outros pontos.

Foi realizado um estudo qualitativo, baseado em testemunhos reais, para levantar o véu dos *Glass Ceiling*, ainda hoje em 2025 existentes na nossa sociedade e nas empresas e organizações que inserimos.

Esta metodologia, assemelha-se à utilizada em vários estudos, em que os diferentes autores utilizam a entrevista como método selecionado para o estudo desenvolvido. Tal como Neguib & Madeeha (2023), que utilizaram as entrevistas para investigar como os preconceitos de género contribuem para a existência do *Glass Ceiling* no setor público do Qatar. Também Jauhar, J. & Lau, V. (2018), entrevistaram 140 mulheres com o objetivo de investigar o efeito do *Glass Ceiling* no avanço da carreira das mulheres para alta administração.

A recolha de dados para este estudo, foi efetuada, através de entrevistas semiestruturadas, de forma a obter uma personalização das respostas tanto quanto possível. A entrevista semiestruturada é uma técnica de recolha de dados muito utilizada em pesquisas qualitativas.

Trata-se de uma entrevista guiada por um roteiro flexível, que combina perguntas previamente definidas (estruturadas) com a possibilidade de explorar novos elementos conforme evolui o diálogo, dependendo das respostas do entrevistado. Para Bogdan & Biklen (1994), uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo.

Para efetuar uma recolha de dados adequada e sem qualquer impedimento ético, todas as participantes estavam conscientes dos objetivos da pesquisa, da confidencialidade dos dados e dos seus direitos (incluindo o direito de desistir a qualquer momento). Foi solicitada autorização para gravar as entrevistas e posteriormente transcreve-las para análise. O guião da entrevista é flexível, permitindo que as participantes conduzam a conversa com suas perspetivas, ajustando a ordem ou profundidade das perguntas conforme necessário.

As características principais das entrevistas semiestruturadas são, flexibilidade, que permite ao entrevistador ter liberdade para adaptar ou aprofundar as questões, dependendo das respostas dadas pelo entrevistado. Este tipo de entrevista permite que o diálogo entre o entrevistado e o entrevistador, mantenha o foco em temas amplos, não restringindo, nem limitando a conversa. A interatividade neste tipo de entrevistas é outra das grandes vantagens, que torna a conversa autêntica e leve, criando um ambiente mais informal.

As entrevistas semiestruturadas são muitas vezes utilizadas em pesquisas académicas, para explorar a perceção de indivíduos sobre um tema complexo, em entrevista de emprego, para obter uma compreensão mais aprofundada sobre os valores, experiências e competências de um candidato, em estudos de mercado, para entender as preferências ou opiniões de clientes.

Por ser uma abordagem flexível, a entrevista semiestruturada é ideal para situações em que o pesquisador deseja combinar orientação de um tema com abertura para novas descobertas.

3.3 Amostra

A amostra em estudo é um grupo de mulheres que ocupam diferentes cargos nas empresas e organizações em que trabalham. No conjunto de mulheres umas ocupam cargos de topo, outras a caminho do topo de carreira.

A amostra são dez mulheres com experiência relevante em diferentes níveis hierárquicos inseridas em diversas empresas. Trata-se de uma amostra de conveniência que procura incluir uma diversidade de setores, idades, ou experiências organizacionais para enriquecer os dados.

Foram entrevistadas nove mulheres Portuguesas e uma de nacionalidade Espanhola, caracterizadas na Tabela 1., que ocupam diferentes cargos, tentando decifrar quais as maiores dificuldades e barreiras que tiveram que ultrapassar para chegarem ao cargo que hoje ocupam. Estas mulheres, estão unidas pelos desafios profissionais que têm vindo a ultrapassar até aos dias de hoje, derrubando várias barreiras e obstáculos que se opuseram aos seus caminhos. Será que se iniciassem hoje a vida profissional, teriam a mesma disposição e orientação? Esta e outras questões abertas, serão colocadas às diferentes mulheres.

Entrevistada	Faixa Etária	Profissão - Sector	Idade de início de atividade profissional
I	40-45	Project Manager – Sector Privado	24
II	40-45	Happyness Monitor – Sector Privado	19
III	50-55	Chefia Intermédia – Sector Privado	23
IV	20-25	Gestão de Serviços – Sector Privado	21
V	50-55	Ramo do Ensino – Sector Público	22
VI	50-55	Inspetora Ramo Policial – Sector Público	23
VII	50-55	Diretora Geral – Sector Privado	25
VIII	50-55	Diretora de Contabilidade e Tesouraria - Sector Privado	20
IX	50-55	Gestora de Projeto -Sector Privado	23
X	60-65	Head of Sales Construction Spain & Portugal – Sector Privado	24

Tabela 1. – Amostra em estudo

Capítulo 4 - Análise e Discussão de Dados

Após serem efetuadas as entrevistas semiestruturadas, foi efetuada a análise temática. As entrevistas foram analisadas, de forma a identificar ideias principais. Identificaram-se padrões relevantes das entrevistas. Os temas foram agrupados como por exemplo: "barreiras estruturais", "percepção de discriminação", ou "estratégias de superação". Estes temas foram relacionados às questões de pesquisa e ao referencial teórico sobre *Glass Ceiling*.

Posteriormente as respostas das diferentes participantes foram comparadas para identificar semelhanças e contrastes.

Por fim os resultados foram estruturados em torno dos temas identificados e discutidos à luz da literatura sobre *Glass Ceiling*. Incluíram-se trechos relevantes das entrevistas para ilustrar os pontos principais, mantendo o anonimato dos participantes.

Existem diversos fatores e barreiras, *Glass Ceilings*, que podem influenciar o desenvolvimento da carreira de uma mulher, tal como estudado por Bonesso & Cortellazzo (2024), que teve como objetivo a análise do desenvolvimento da carreira de mulheres em posições de liderança, utilizando uma revisão computacional da literatura. Bonesso & Cortellazzo (2024), identificaram 12 temas centrais que influenciam as trajetórias profissionais femininas em ambientes organizacionais. Esses temas foram agrupados em três categorias principais: características individuais e experiências de aprendizagem, fatores contextuais e mecanismos cognitivos e regulação comportamental. A pesquisa visa sistematizar a literatura existente, destacando as múltiplas dimensões que impactam o avanço das mulheres em posições de liderança.

Ingersoll *et al.* em 2024, propõem um estudo que relaciona que a educação superior e as credenciais acadêmicas podem ser fatores cruciais para a ascensão feminina a posições executivas. Através de uma análise quantitativa, os autores testaram três hipóteses principais: Grau Acadêmico: Se as mulheres executivas têm maior probabilidade de possuir um diploma universitário em comparação com os homens. Prestígio Institucional: Se as mulheres executivas tendem a graduar-se em instituições de ensino superior de maior prestígio. Redes Acadêmicas Internas: Se as mulheres executivas mantêm mais vínculos com redes acadêmicas dentro da empresa.

O estudo de Ingersoll et al. em 2024, destaca que, apesar do aumento da educação feminina, as estruturas organizacionais e as redes profissionais ainda favorecem os homens, sugerindo a necessidade de reformas institucionais para promover uma representação mais equitativa das mulheres em posições de liderança.

As entrevistadas são nove mulheres Portuguesas e uma de nacionalidade Espanhola, caracterizadas na Tabela 1. As entrevistadas ocupam diferentes cargos, desde o administrativo a cargos de topo e direção, em empresas ligadas a diferentes ramos. Posso ainda salientar que duas das entrevistadas estão a trabalhar no sector publico as restantes no sector privado. Mas independentemente do local onde trabalham, vários pontos unem as dez mulheres. O estudo varreu um leque de idades dos 22 aos 63 anos e todas as entrevistadas iniciaram a sua vida profissional entre os 19 e os 25 anos, todas na mesma faixa etária, com os mesmos medos e receios da novidade da vida profissional.

O estudo aqui apresentado, encontrou vários pontos em comum entre as diferentes entrevistadas, mas também desafios e dificuldades encontrados por cada uma no início de carreiras diferentes e personalizados. Quem tem menos escolaridade, sente que esse foi o maior desafio no início de carreira, sentindo mesmo alguma discriminação perante quem tem uma formação universitária. O desemprego no início da carreira profissional, também marcou uma das entrevistadas, uma vez que o seu curriculum por vezes tinha de ser alterado, para poder ser chamada para uma entrevista. Uma outra fase difícil deste momento foi a discriminação que a entrevistada sentiu aquando das entrevistas. A recolha de dados foi efetuada após a análise das entrevistas, foram entrevistadas várias mulheres com diferentes faixas etárias (20-65), diferentes graus académicos e diferentes experiências profissionais (desde mulheres com o 12º Ano, com Pós- Graduação e com Doutoramento). Esta análise é uma análise qualitativa de tratamento de dados.

Na Tabela 2. encontram-se os dados recolhidos na entrevista e agrupados por temas como referido anteriormente. Como já referi há padrões de resposta entre as diferentes entrevistadas, pontos que são iguais mesmo com um intervalo de idades considerável entre as diferentes mulheres. Um fator que esteve presente em todas as entrevistas foi o medo que todas têm de não conseguir em algum momento conciliar família e trabalho. Há como que um peso de consciência na remota hipótese de falharem a um dos lados.

Temas	Sub Temas
Barreiras Estruturais	- Pertencer à administração pública é um dos maiores desafios à progressão de carreira. - Diferença de mentalidades; o medo que existia das novidades dentro do ambiente fabril. - Presentemente o maior desafio é o individualismo no meio empresarial. - A educação, mentalidade, que modela a personalidade de cada um ao longo da vida; A educação tradicional ainda dá mais valor ao homem que há mulher. - Tradicionalmente os cargos de topo são ocupados por homens. - O mundo estava tradicionalmente orientado para o perfil masculino – mente machista.
Barreiras Pessoais	- Conciliar família e o trabalho. - O facto de ser muito jovem. - A escolaridade, falta do ensino superior. - A educação de cada um, mais ou menos tradicional.
Perceção de discriminação	- Quando questionam nas entrevistas, se é ou vai ser mãe, as idades das crianças. - Uma mulher tem de trabalhar mais que um homem para demonstrar a sua validade profissional. - Mesmo sendo as mulheres mais qualificadas, os homens têm maior atenção quando se trata de progressão de carreira. - As poucas mulheres que se destacam no topo, lideram com o síndrome da “Abelha Rainha”. - Machismo presente nas empresas.
Estratégias de Superação	- Investimento em formação. - Estar aberta a novos conhecimentos. - Demonstrar a experiência e conhecimentos. - Apostar na formação contínua. - Trabalhar sempre mais e melhor.
Medos encontrados com a progressão de carreira	- Medo de não ter sempre agilidade mental para aceitar as ideias e forma de trabalhar dos mais novos. - Medo de não ser capaz. - Medo da volatilidade de um cargo elevado poder dissipar-se. - Medo de faltas de oportunidades para desenvolvimento de carreira; - Medo de não conseguir conciliar família e trabalho. - Medo da monotonia ou falta de desafios. - Medo de ter dificuldade em acompanhar o progresso, a nível de novos crimes e táticas que surgem, medo dos desenvolvimentos informáticos. - O principal medo é o de falhar, de cometer erros e não ser perfeita. - Medo da deslocação geográfica da empresa onde trabalha. - Medo de não ter equilíbrio entre a vida profissional e familiar.

Tabela 2. – Temas e sub-temas emergentes das entrevistas

Tal como no estudo de Bonesso & Cortellazzo em 2024, conclui, o desenvolvimento da carreira de mulheres em posições de liderança é influenciado por uma combinação de fatores individuais, contextuais e cognitivos.

Iniciando-se a recolha dos resultados obtidos nas entrevistas, destacam-se assim diferentes *Glass Ceilings* como, Barreiras Estruturais, Barreiras Pessoais, Perceção de Discriminação, Estratégias de Superação e Medos encontrados com a progressão de carreira (Tabela 2). É necessário agora a interpretação de cada ponto. Como é que cada ponto anteriormente referido influencia o desenvolvimento da carreira de cada mulher.

4.1 Barreiras Estruturais

Analisando as Barreiras Estruturais, verifica-se que uma mulher ou homem pertencendo aos quadros da função pública, tem de imediato um impedimento à sua progressão de carreira, que depende diretamente do poder político. Há uma determinada progressão que evolui, mas a determinado nível, depende da abertura de concursos e oportunidades de crescimento, que podem ou não existir, não dependendo do indivíduo:

-“O facto de pertencer à administração pública é ainda hoje o maior obstáculo ao desenvolvimento pleno das minhas funções.” (Entrevistada VI).

Por outro lado, a diferença de mentalidades numa estrutura tradicionalista, pode impedir o desenvolvimento da empresa e da carreira de quem nela se insere. Uma estrutura tradicionalista tem medo do “novo”, dos novos desenvolvimentos e de novas técnicas, levando a um impedimento na progressão da carreira de quem promove o avanço e a novidade:

-“ao início no contexto fabril era uma fábrica muito tradicional, com pessoas que já lá trabalhavam lá há mais de 30 anos, já com alguma idade, maioritariamente homens e eu trabalhava muito perto da produção, portanto tive muito contato com esses colegas e notava-se uma grande diferença de mentalidades. De relacionamento nunca houve problemas, mas de diferentes mentalidades sim. Tinham uma diferente forma de ver as coisas, questionavam tudo o que era novo. O grande desafio no meio fabril era levar as pessoas a fazerem coisas novas sem nunca terem experimentado.” (Entrevistada I)

Por outro lado, o crescente individualismo no seio empresarial, é uma barreira que impede o desenvolvimento do trabalho em equipas e dificulta o trabalho de liderança dessas mesmas equipas. O individualismo egocentrista, impede muitas vezes cada um de se interrelacionar, tendo apenas como missão a progressão individual da sua carreira, como referido pela entrevistada I:

-“... *aceitam melhor experimentar sem terem tido uma experiência prévia aceitam melhor a mudança, mas são mais individuais. O grande desafio hoje em dia é o individualismo.*” (Entrevistada I)

A mentalidade de numa empresa mais tradicionalista é uma outra barreira estrutural, que pode erradamente, apenas por tradição promover mais facilmente os homens do que as mulheres, mesmo tendo estas maiores capacidades e habilitações. Esta mentalidade, depende da educação de cada um, a educação tem um papel preponderante para uma mentalidade mais ou menos tradicionalista como referiu a entrevistada III:

-“ *eu acho que passa mesmo pela educação, nós em casa a não haver aquela questão de é mulher só porque és mulher, és tu, tens que limpar a casa ou só porque és mulher és tu tens que ir às compras. O que as Mulheres só tu tens cozinhar não? E eu acho que isso, isso de facto tem a ver muito com a com a formação base.*” (Entrevistada III).

Há 40 anos atrás, o meio profissional era ainda mais tradicionalista e machista, como nos informa a Entrevistada X de origem Espanhola. Quando iniciou a sua vida profissional, teve de lutar muitas vezes contra o estigma de ser mulher, como confirma pelo seu testemunho:

-“ *El Mundo estaba muy orientado a al perfil masculino. Y era muy, muy difícil para una mujer lograr escalar puestos y siempre me ha costado muchísimo y he encontrado muchas dificultades en mi carrera... tenía que hacerlo 3 veces mejor que un hombre, no, el hombre siempre lo hacían todo bien y yo tenía que demostrarlo 3 veces más.*” (Entrevistada X).

Tal como Smith *et al* (2012), destacou no seu trabalho, a evolução em relação à paridade de género na liderança é muito lento.

As Barreiras Estruturais, incluem organizações mais tradicionalistas, em que o homem, tem um papel de destaque e a mulher o papel secundário. Ainda nos dias de hoje se encontram

empresas com raízes fortemente tradicionalistas que dificultam e amordaçam o desenvolvimento da carreira das mulheres.

4.2 Barreiras Pessoais

As barreiras pessoais, são outro *Glass Ceiling*, estas barreiras iniciam-se logo na educação que cada uma teve no berço da sua infância e ao longo de toda a sua vida. Uma educação tradicionalista, provoca a submissão da mulher e que esta não se tente destacar na futura organização que venha a ocupar. A educação que promove igualdade de género, promove mulheres independentes e que lutam por se destacar no meio empresarial. Como destacou Bem-Noam (2018), além dos obstáculos externos, as mulheres também enfrentam barreiras internas como perfeccionismo, medo de se expressar e competição. Uma barreira pessoal comum a todas as entrevistadas, é que todas encontraram e encontram, como uma das barreiras a uma possível progressão de carreira, a dificuldade de conjugação da família com as diferentes atividades ligadas à vida profissional. Como no estudo de Souha *et al* (2018), mulheres adultas emergentes estão ativamente envolvidas em explorações de carreira e família, no meio de mudanças de oportunidades e restrições. A conciliação do desenvolvimento da carreira, ao longo do tempo está relacionada com a conciliação com a vida profissional. Como referiu a entrevistada VIII:

- *“E tive lá em auditoria cerca de 10 anos. Depois acabei por sair quando tive a minha primeira filha...”*

Quando depois engravidei, comecei a perceber que aquilo não ia funcionar e, portanto, tive logo dificuldade em conseguir conciliar e tive necessidade de sair e de arranjar uma coisa diferente porque não tinha horários, não conseguia, tinha que levar a miúda muito cedo.” (Entrevistada VIII).

Tal como salientou a entrevistada IX:

- *“A mim claramente foi conciliar a parte profissional com a parte familiar. O meu marido sempre trabalhou fora de casa com cargos importantes. E na verdade, e eu nunca tive apoio. Não, nunca tinha nunca, não tinha retaguarda e portanto, sempre tive ser eu a assegurar tudo o que era, ir buscar os miúdos à escola, levá-los às atividades, a estudar com eles. É uma das minhas maiores dificuldades, um desafio é fazer este equilíbrio.”* (Entrevistada IX).

É comum a todas as entrevistadas, referirem que embora o parceiro, seja uma pessoa ativa na divisão das responsabilidades parentais, há sempre questões que apenas estão relacionadas com a mulher, mãe. A mulher durante o seu dia de trabalho, tem na cabeça toda a sua responsabilidade profissional, o filho ou filha que necessita de algo e ainda o pai ou a mãe, que podem estar dependentes ou não de ajuda da filha. Portanto a mulher tem de efetuar várias escolhas, durante o desenvolvimento da sua carreira. Várias entrevistadas, referiram que um dos limites na evolução da carreira é quando esta envolve faltar à família ou estar menos presente. Todas concordam, que um certo nível de evolução da carreira, leva a uma falta ou falha na área familiar. Só podem estar a 100% na área profissional ou na família. Não é possível dar 100% na progressão de carreira e estar sempre presente. Ser uma mulher é ser mãe, profissional, filha, esposa, dona de casa, professora, baby-sitter, um pouco de tudo ao mesmo tempo, tal como salientou a entrevistada III:

- “É isso que eu estou a dizer é que tu acabas por ter dificuldade em teres uma carreira profissional aliciante de acordo com aquilo que tu queres e ao mesmo tempo usufruir da família. Tens uma família. Às vezes chega-se a uma situação de que tu tens que escolher ou tens família ou tens uma questão profissional de topo, porque não é fácil, não é fácil.” (Entrevistada III).

A Entrevistada X, embora iniciasse a sua carreira profissional há 40 anos atrás, teve precisamente o mesmo problema, a conciliação família, vida profissional, embora tivesse sempre na retaguarda o seu marido e a sua mãe, o que não tornou mais fácil a sua separação dos filhos, em momentos importantes da vida profissional:

- “Pero yo me sentía mal porque yo pensaba que dejaba a mi hija. Pensaba que no hacía las cosas bien. Es lo que te digo. Tenía siempre la crítica de muchos, sobretudo hombres.” (Entrevistada X).

Uma mulher que constituiu família, tem que ter uma coordenação muito grande entre as duas facetas e comprova-se que mesmo com retaguarda, uma mãe tem sempre a mente ocupada em parte com as responsabilidades familiares ou com as atividades, estado de saúde dos filhos. Por outro lado e mais tarde na carreira de uma mulher, surgem as dependências dos pais, as necessidades de terem os filhos presentes e mais disponíveis. Numa altura da carreira de uma mulher com família a sua mente está dividida entre filhos, pais, marido, trabalho e outros pontos ainda que a podem preocupar. As mulheres têm de ser mul-

tifacetadas, embora por vezes tenham o apoio do parceiro (e cada vez mais), existem determinados pontos que apenas a mulher se ocupa e os faz. Segundo Omran *et al.* (2015), dos principais fatores do *Glass Ceiling* são as dificuldades na conciliação entre trabalho e família, que impactam negativamente a progressão profissional das mulheres.

Uma outra barreira pessoal muito importante para o desenvolvimento da carreira das mulheres entrevistadas é a formação escolar. Foi relatado por todas que a formação escolar é muito importante, a entrevistada apenas com a escolaridade obrigatória (12º ano), sentiu a discriminação de não ter em mãos um diploma, mesmo sempre estando capaz de desenvolver a sua atividade para a qual foi contratada, tal como informou a Entrevistada II:

-“A escolaridade. Não ter um canudo é acho que é um entrave grande mesmo tu provando que sabes até mais do que as pessoas que têm e sim é um entrave não te deixa subir. Ganhas menos que os outros. Sim.” (Entrevistada II).

Tal como afirmam Hideg & Shen, (2019), no seu estudo, as mulheres nos países ocidentais estão a alcançar elevados níveis de educação, superando os homens em termos de diplomas. Um grau académico, permite uma maior facilidade na progressão de carreira para uma mulher, é uma mais valia, para o progresso, tal como Ingressoll *et al* em 2024, defendiam no seu estudo, que a educação superior e as credenciais académicas podem ser fatores cruciais para a ascensão feminina a posições executivas. Os resultados deste estudo, indicam que, embora as mulheres tenham maior probabilidade de possuir diplomas universitários, elas frequentemente se formam em instituições de menor prestígio e têm menos conexões académicas dentro das organizações. Essas disparidades podem limitar o impacto das credenciais académicas na ascensão a cargos executivos. O estudo destacou que, apesar do aumento da educação feminina, as estruturas organizacionais e as redes profissionais ainda favorecem os homens, sugerindo a necessidade de reformas institucionais para promover uma representação mais equitativa das mulheres em posições de liderança. Para quem inicia a carreira profissional muito jovem, a progressão na carreira profissional não é fácil, cheia de lutas e provas. O jovem tem que provar que está pronto para novas responsabilidades, para novos desafios. As empresas, perante a juventude, têm medo de perder o elemento e por esta razão evitam dar grandes responsabilidades ao elemento mais jovem. Como consequência e gerando-se um ciclo vicioso, o jovem sem responsabilidade e com vontade de progredir, procura novos desafios e outras empresas e serviços. Se hoje não há

longas carreiras profissionais na mesma empresa, deve-se ao facto de estas não darem responsabilidades aos seus elementos para estes se sentirem bem e necessários e poderem de-sejar manter-se na empresa, podendo progredir dentro desta.

A maior barreira pessoal encontrada e comum a todas as entrevistadas, é a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar. Todas sentiram em algum momento da sua vida um certo peso de consciência, quando estavam a ser melhor sucedidas nas suas carreiras. Torna-se um equilíbrio, como se de um trabalho de malabarismo se tratasse. Ambos os lados profissional e familiar têm de estar alinhados, para poderem prosseguir sem olharem para trás. Todas as mulheres admitiram que para terem um cargo de topo deveriam apostar apenas na carreira, e a família não poderia estar no mesmo plano.

4.3 Perceção de Discriminação

A discriminação pode fazer parte do *Glass Ceiling*, nos dias de hoje. A discriminação não é declarada, lê-se e interpreta-se nas entrelinhas e em pequenas ações que visam a mulher. As diferentes entrevistadas, já tiveram a oportunidade de sentir a discriminação, desde a forma mais subtil até à mais declarada. Algumas das entrevistadas sentiram logo na entrevista um cheirinho de discriminação, quando as questionaram, se é ou vai ser mãe, e as idades das crianças no caso de já serem mães. A Entrevistada III referiu o que lhe aconteceu numa entrevista de emprego:

“- Em que me perguntaram porque aquilo era para um lugar, era um técnico, mas era para turnos e eu sabia o que é que me estava a candidatar e eles perguntaram-me, de facto perguntaram se era casada, se tinha filhos, e aí eu disse que sim, eu só dizia que sim. Depois perguntaram-me, que idade é que tinha o filho? E eu disse na altura 2 anos e eles ficaram assim a olhar um para o outro, disseram: - Mas sabe que isto é para um lugar de técnico, mas que é por turnos. -E eu disse que sim, que sabia. -E foi aí que eu senti um bocadinho estigma, pelo facto de ser mulher.” (Entrevistada III).

Ainda hoje o facto de ser mãe, pode ser um fator para entrar ou não numa empresa, aqui podemos verificar que a discriminação das mulheres, mães, ainda está muito presente no meio empresarial. Durante os recrutamentos podemos assim afirmar que ainda existe discriminação, tal como Ramos *et al* (2022), concluíram no seu estudo. Estes concluíram que

apesar de avanços em termos de igualdade de género nas políticas públicas, o estudo identificou a permanência de barreiras estruturais e culturais que limitam o acesso das mulheres aos cargos de elite administrativa na administração pública portuguesa.

Por outro lado as poucas mulheres que se destacam no topo, lideram com o síndrome da “Abelha Rainha”- como salientou a Entrevistada I:

- *“Pode ter sido por coincidência, mas tive mais managers homens, no caso que tive como manager uma mulher correu muito pior. Era uma falta de empatia que nem sei explicar pela minha amostra é pior trabalhar com superiores hierárquicos mulheres.”* (Entrevistada I).

Superiores hierárquicas mulheres, podem também exercer o poder discriminatório, sobre as outras mulheres que têm uma família a cargo.

Uma outra forma de discriminação salientada é o facto de mesmo sendo as mulheres mais qualificadas, os homens têm maior atenção quando se trata de progressão de carreira. As portas são mais facilmente abertas para um homem, demonstrando menos trabalho que uma mulher.

As mulheres para se destacarem têm de trabalhar mais que os homens, é algo sentido por todas as entrevistas e destacada pela Entrevistada VII, que indica que isto é mesmo algo que sentiu ao longo de toda a sua carreira:

- *“Eu acho que as Mulheres têm que ser, pelo menos eu digo sempre isso, têm que ser muito melhores do que um homem para se conseguirem destacar, digamos assim.”* (Entrevistada VII).

A Entrevistada X, salientou durante a nossa conversa o facto de o machismo estar presente nas empresas, por onde passou até ao dia de hoje. Embora a sua carreira profissional se tenha iniciado há 40 anos, denota que ainda hoje o machismo e micro machismo está presente nas empresas, sabotando o desenvolvimento das carreiras dos elementos femininos das empresas:

- *“Las mujeres somos vistas como la competencia, como que no vamos a ser y si somos se nos quiere frenar. Siempre una mujer tiene que demostrarlo 20000 veces.”* (Entrevistada X).

Das mulheres é sempre esperado mais e mais, embora estas façam ao mesmo tempo mil e uma funções, desde a área familiar até à área empresarial.

Para promover a equidade de gênero, é necessário que as organizações implementem mudanças estruturais e culturais que desafiem os preconceitos de gênero e favoreçam a igualdade de oportunidades, tal como Pignot *et al.*, (2024), concluíram no estudo realizado. A promoção da equidade de gênero exige uma abordagem integrada, combinando políticas organizacionais, conscientização sobre preconceitos e um apoio contínuo para que as mulheres possam avançar e ocupar cargos de liderança, rompendo o *Glass Ceiling*.

4.4 Estratégias de Superação

Quais as estratégias utilizadas pelas diferentes mulheres para enfrentarem as dificuldades ao longo da sua progressão de carreira? O Investimento em formação, nunca parar de querer saber mais, procura de novas fontes de informação e conhecimento, como afirmou a Entrevistada II:

-“Fui tirando pequenos cursos, pequenas formações, só para me dar mais ferramentas. Para poder ultrapassar...” (Entrevistada II).

A Entrevistada X, por seu lado, para derrubar as barreiras que encontrou ao longo da vida profissional, tentou durante todo o seu percurso profissional enriquecer-se com formações consecutivas e após uma extensa formação universitárias. Esta Entrevistada é licenciada em Ciências Químicas, licenciada em Ciências Farmacêuticas, tem formação para dar aulas e concluiu também o mestrado em Direção Comercial, para além de diversas formações dentro e fora das empresas por onde passou, tal como me comentou:

-“Pues formarme, estudiar, estudiar, hacer. He hecho muchísimos cursos cuando hice el máster y executive es lo mejor...me ayudó a crear estrategias, saber dónde quería llegar, a dónde quería poner el equipo.” (Entrevistada X)

Todas as entrevistadas foram apostando em formação, para poderem enriquecer os seus conhecimentos.

Estar aberta a novos conhecimentos, demonstrar experiência e maturidade nos conhecimentos adquiridos, são outros fatores a serem utilizados para enfrentar as dificuldades ao longo da carreira. Cada entrevistada, diz que um objetivo é trabalhar sempre melhor, procurando sempre a perfeição.

Todas as entrevistadas sem exceção ao longo do seu percurso de carreira, tentaram enriquecer os seus conhecimentos, ou frequentado cursos, formações, lendo e pesquisando, efetuando outras formações superiores em áreas mais abrangentes. A aprendizagem é uma estratégia de superação, porque sabendo mais e conhecendo-se mais cada uma pode lutar para alcançar o seu lugar e desenvolver a sua carreira. A formação é académica, como também de autoconhecimento, só mergulhando no seu profundo ser, cada uma sabe como sobreviver e fazer crescer a vida profissional.

4.5 Medos encontrados com a progressão de carreira

Com o passar dos anos e a progressão de carreira, novos medos vão surgindo. Um dos medos é de não ter sempre agilidade mental para aceitar as ideias e forma de trabalhar dos mais novos, num ambiente profissional rodeada de mentes jovens e carregados de novas ideias, como referiu a Entrevistada I:

- “Eu espero ter sempre flexibilidade mental para me lembrar disto. Eles estão a ver isto pela primeira vez. Eu já tenho mais experiência, acho que também é meu dever dar-lhes um bocado de perspetiva. Para daqui a uns anos não termos pessoas demasiado a ingratas e demasiado cheias de si próprias e que não são capazes de ouvir os outros, que às vezes sinto-me um bocadinho... Isso tipo eles têm a verdade deles, não querem falar com os outros, não querem ouvir outras opiniões e se preocupa-me um bocadinho. Isso é o medo que me surge.” – Entrevistada I.

A entrevistada mais jovem, tem medo de não ser capaz (mas quem não tem este medo?), como está no início de carreira, o futuro parece-lhe assustador com imensa informação e novidades a serem captadas ao mesmo tempo:

- “..., embora já esteja no mercado de trabalho, é muito difícil a darem boas oportunidades.” – Entrevistada IV.

Uma das entrevistadas, salienta o medo que sente da volatilidade de um cargo. Como diz o velho ditado “Quanto maior é a subida, maior é a queda”. Por vezes um cargo de direção pode estar a ser ocupado por uma mulher, e devido a diferentes razões a mulher pode perder este cargo, são situações raras mas que podem acontecer, como salientou a Entrevistada III:

- “Claro que há medos, quanto mais alta é a subida, a descida é muito mais rápida, pode demorar muito a subir, mas a descida é muito rápido, isto é, tudo muito volátil” (Entrevistada III).

A Entrevistada IV, embora seja a mais jovem de todas e com menos experiência laboral, destaca, como um dos seus maiores medos, a falta de oportunidades para desenvolvimento.

Um outro medo é o de um dia não conseguir conciliar a família e o trabalho. Este último receio, é uma dificuldade sentida por todas as entrevistadas:

- “Os meus medos para este progresso de carreira? Então, tem a parte, mas esta parte não está relacionada propriamente com alguém específico, mas, por exemplo, agora acredito, que antigamente talvez também fosse, mas agora é muito difícil darem boas oportunidades... A nível de desafios, claro que também temos aqueles de família, ou seja, por exemplo, uma coisa que me faz confusão e que já falei com colegas minhas que têm filhos e estão a trabalhar, que é o pouco tempo que se passa, por exemplo, com os filhos...”

Medo da monotonia ou falta de desafios é um medo que assola a Entrevistada V, uma vez que durante toda a sua carreira sempre teve desafios, o seu progresso de carreira nunca foi monótono, mas sim desafiante:

- “A monotonia, falta de desafios. Eu acho que é um bocadinho por aí, pelo menos para mim ... (Entrevistada V).

Medos relativamente ao futuro, todos temos, uns mais, outros menos, faz parte da essência humana. Como somos racionais, o medo é algo que está sempre presente, quando não conseguimos prever ou definir algo, principalmente algo que ocorrerá no futuro. A Entrevistada VI, Inspetora do ramo policial, tem medo de ter dificuldade em acompanhar o progresso, a nível de novos crimes e táticas que surgem, medo dos desenvolvimentos informáticos. O progresso e desenvolvimento está também presente no dia a dia dos crimes que são cometidos. Novas técnicas de burla, extorsão, roubo e outras, são constantemente desenvolvidas:

- “É ter dificuldade em acompanhar o passo. Não é porque a realidade é muito dinâmica e na minha área profissional, todos os dias temos legislação nova. Todos os dias temos novas formas de praticar os crimes e de os investigar. Portanto, não, não é fácil, não é. Portanto, será que eu vou ter sempre cabeça para estar a par de tudo?” (Entrevistada VI).

A Entrevistada VII, vive assoberbada, com ser sempre perfeita em não falhar, esta atitude, provoca-lhe frustrações e um medo futuro de poder cometer erros e não ser perfeita:

-“*Com o progresso de carreira, quais os novos medos que podem surgir ou que surgem?*
-*Olhe, para já o de falhar. Esta questão da perfeição como uma pessoa tem, acho eu muito é principalmente medo de errar...Acho que em Portugal temos muita cultura do errar ser crime...*”
(Entrevistada VII).

Infelizmente hoje em dia as empresas estão sempre em movimento e deslocam-se facilmente de cidade ou mesmo de país, muitas vezes por razões de redução de custos ou procura de mão-de-obra especializada. Com o deslocamento de uma empresa os seus elementos, ficam perante o problema da deslocação ou não com a empresa. Para a Entrevistada VIII, este medo está presente, uma vez que a empresa que insere neste momento está em Lisboa e no Porto, e pode a qualquer momento centralizar todos os serviços na capital Portuguesa:

-“*Um medo que eu tenho de tempos a tempos é que esta empresa onde eu estou tem estruturas em vários locais geográficos do país e tem escritórios no Porto e escritórios em Lisboa e a ao longo do tempo tem--se vindo gradualmente a ver a perda de importância do Porto em relação a Lisboa, portanto, serviços que passam do Porto para Lisboa centralizam em Lisboa... esse é sempre o meu maior receio, não só por mim, mas também por causa das minhas pessoas que trabalham comigo, que se algum dia aquilo for deslocalizado, pronto se algumas delas se calhar, até têm alguma dificuldade se forem para o mercado de trabalho em encontrar alguma coisa*” (Entrevistada VIII).

A deslocalização de uma empresa, pode levar um grupo de pessoas para o desemprego, uma situação que poderá ser mais ou menos fácil de superar, dependendo de vários fatores, principalmente do fator idade. Algumas das pessoas afetadas pela deslocalização da empresa, podem estar numa idade intermédia, novos para a reforma, mas considerados velhos para algumas empresas. Esta situação afeta várias pessoas e se ao fator idade adicionarmos ser mulher o problema poderá ser ainda maior para conseguir uma nova oportunidade no mercado de trabalho.

A Entrevistada IX, tem um enorme medo de não conseguir conciliar a família e a parte profissional. Os seus filhos necessitam da sua presença, uma vez que o pai não pode estar tão presente por razões profissionais, ela está só para todo o suporte familiar, sem nenhum apoio de retaguarda, como nos afirma a entrevistada:

-“*Mas aqui os meus medos é não ter um equilíbrio. É não ter um equilíbrio entre a família e o mundo profissional.*” (Entrevistada IX).

Por outro lado Entrevistada X, com 40 anos de trabalho está no final da carreira e neste momento, não tem medos que atrapalhem o percurso da sua restante carreira, como testemunhou:

-“*Abora No tengo miedo. Abora no, claro, son, voy a hacer este verano, o sea dentro de nada, 3 meses, 63 años, o sea ya estoy al final si incluso si no quisiera la compañía me haría un favor.*” (Entrevistada X).

Analisando as diferentes entrevistas, verifica-se que os medos com a progressão de carreira, variam muito, mediante o estágio em que está a carreira de cada um das entrevistadas. Assim a aproximação do fim de carreira, traz uma paz à Entrevistada X, uma vez que já não aspira a subir mais na carreira, durante os poucos anos que ainda estará no ativo.

Como Carli & Eagly (2016), salientam no seu trabalho que o labirinto é a metáfora mais útil para mulheres líderes, porque embora tenha havido uma melhoria lenta e constante no acesso das mulheres à liderança, elas continuam a enfrentar desafios que os homens não enfrentam: estereótipos de gênero que retratam as mulheres como inadequadas para liderança, discriminação salarial e de promoção, falta de acesso a mentores e maior responsabilidade pelos cuidados com os filhos e outras responsabilidades domésticas.

Capítulo 5 – Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo investigar os fatores que perpetuam o fenómeno do *Glass Ceiling*, no desenvolvimento das carreiras das mulheres, com foco nas barreiras invisíveis que limitam a sua ascensão a cargos de liderança. Através da análise qualitativa de entrevistas a dez mulheres em diferentes sectores e faixas etárias, identificaram-se barreiras estruturais, pessoais e culturais que continuam a perpetuar o fenómeno do *Glass Ceiling*.

Ao longo do estudo, foi possível identificar que, embora avanços tenham sido conquistados em termos de igualdade de género no ambiente de trabalho, persistem obstáculos estruturais, culturais e institucionais que impactam desproporcionalmente as mulheres no seu percurso de carreira. Para tal, foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas a mulheres em diferentes estados das suas carreiras, permitindo um olhar aprofundado sobre as barreiras, muitas vezes invisíveis, que continuam a limitar o acesso feminino a posições de liderança e tomada de decisão.

As barreiras estruturais continuam fortemente enraizadas em modelos organizacionais e culturais tradicionalmente masculinos. As entrevistadas referiram a predominância de uma mentalidade conservadora e machista no ambiente laboral, bem como a naturalização da presença masculina nos cargos de topo. O setor público, em particular, foi apontado como um contexto onde a progressão na carreira se revela especialmente desafiante, muitas vezes devido a sistemas hierárquicos rígidos e à falta de meritocracia.

Do ponto de vista das barreiras pessoais, destaca-se a dificuldade em conciliar as exigências da vida familiar com os compromissos profissionais, realidade ainda muito presente nas trajetórias femininas. Outros fatores mencionados incluem a idade precoce de início da carreira, a ausência de formação superior em alguns casos e a influência de modelos educativos tradicionalistas, que moldam perceções de género desde cedo.

No que diz respeito à perceção de discriminação, emergem testemunhos claros de práticas injustas, como o questionamento sobre a maternidade em entrevistas de emprego ou a necessidade sentida de trabalhar mais do que os homens para provar competência. Observou-se ainda a existência de comportamentos associados ao denominado “síndrome da abelha rainha”, que reforçam a ideia de que a ascensão de uma mulher não garante necessariamente solidariedade ou mudança estrutural.

Apesar das adversidades, as entrevistadas também revelaram estratégias de superação, com destaque para o investimento constante em formação, a abertura à aprendizagem contínua

e o esforço adicional para demonstrar mérito e competência. Esta perseverança, no entanto, é frequentemente acompanhada por medos e inseguranças, incluindo o receio de falhar, a perda de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e a sensação de instabilidade associada a cargos elevados.

Em suma, os dados obtidos confirmam a persistência do *Glass Ceiling* como uma realidade que dificulta o acesso das mulheres às posições de liderança. Este fenómeno não resulta de uma única causa, mas sim da combinação de fatores históricos, culturais, institucionais e individuais, que continuam a reforçar desigualdades de género no mundo do trabalho. A eliminação destas barreiras exige uma mudança profunda nas estruturas organizacionais, políticas de igualdade mais eficazes e um esforço coletivo para desconstruir estereótipos e promover uma cultura verdadeiramente inclusiva e equitativa.

As conclusões deste estudo estão em linha com a literatura que foi analisada ao longo da pesquisa, assim comprova-se que a inserção das mulheres no meio empresarial, sofreu grandes evoluções ao longo do tempo, mas estas evoluções não foram suficientes, uma vez que até hoje as mulheres têm que comprovar mais e melhor o seu trabalho do que os homens na mesma situação. As mulheres têm que ultrapassar desafios que não são colocados aos homens, têm de trabalhar mais, têm de responder à discriminação do meio empresarial por serem mães e como tal, terem de por vezes faltar para bem estar da sua família. Confirma-se que os comportamentos a nível empresarial, têm como base a educação ainda muito tradicionalista, que incentiva a um sistema hierárquico empresarial machista e não isento de discriminação. Pela análise dos dados obtidos após as entrevistas, verifica-se que os problemas que se colocam às mulheres portuguesas e espanholas no mercado de trabalho são idênticos. Independentemente do contexto cultural as barreiras invisíveis existentes nas empresas são idênticas entre Portugal e Espanha, sobretudo na perceção do machismo presente nas diferentes subidas hierárquicas e a difícil coordenação da mulher com a vida profissional e familiar. Os problemas encontrados para os dois países são semelhantes e tal como indica a literatura, muito foi realizado ao longo dos tempos para aligeirar o *Glass Ceiling*, mas este ainda hoje está muito presente nas carreiras das mulheres. Tal como previa Smith *et al* (2012), as barreiras invisíveis permanecerão no percurso das carreiras das mulheres por muitos e muitos anos.

Este estudo acrescenta ainda um importante dado à literatura, verifica-se que a progressão da carreira das mulheres não é facilitada, mesmo tendo como superior hierárquica uma mulher. O esperado seria que uma mulher facilita-se ou pelo menos analisa-se de igual para

igual a progressão de carreira das mulheres que dela dependem, mas isto nem sempre se verifica. Por vezes hierarquia superior ocupada por mulheres são também uma barreira ao desenvolvimento de outras mulheres e não uma ação de solidariedade e união entre as mulheres.

5.1 Limitações do Estudo

O estudo desenvolvido tem algumas limitações, uma vez que se debruçou sobre uma amostra de conveniência de apenas dez mulheres. Apenas foi possível neste estudo analisar o universo do *Glass Ceiling* para nove mulheres portuguesas e uma espanhola. Este estudo baseia-se essencialmente em relatos referentes ao meio empresarial português, embora contando com uma amostra do mercado de trabalho espanhol.

5.2 Linhas de Investigação Futuras e Recomendações para a Gestão

Este estudo poderá ser alargado a um número de pessoas maior para um estudo mais abrangente. Este estudo que engloba nove mulheres portuguesas e uma espanhola, pode ser alargado a um estudo ibérico. Podendo num futuro, ser analisado o conceito de *Glass Ceiling* em toda a península ibérica. Para tal um próximo estudo, deve ser efetuado com uma amostra maior e com o idêntico número de mulheres portuguesas e espanholas. Embora se possa concluir deste trabalho que os problemas e as barreiras invisíveis presentes no mercado de trabalho português são idênticas aos entreves e barreiras detetadas no mercado de trabalho espanhol.

Este estudo deverá num futuro, ser alargado a um maior número de entrevistadas e mesmo a um maior número de nacionalidades, por exemplo podendo ser um estudo desenvolvido com mulheres dos diferentes países da União Europeia. É um estudo que deverá ser sempre atualizado, uma vez que as questões colocadas continuam e continuarão a estar atualizadas. O comportamento das empresas, perante o género feminino, continuará a ser um objetivo de estudo.

Num mundo que está em constante evolução, ainda se encontram diversos tabus e não aceitação da mulher como um ser capaz e multifacetado no seio das diversas empresas espalhadas por vários continentes.

As empresas do sector privado e o sector publico devem ouvir as necessidades das mulhe-

res. As mulheres são um elemento fundamental às empresas e carregam com elas as multifunções que são capazes de desenvolver. Uma empresa, deve inserir as mulheres nas suas organizações não por obrigação (cotas), mas pelas suas grandes capacidades de trabalho e desenvolvimento.

Bibliografia

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. and Taris, T.W. (2008), “Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology”, *Work & Stress*, Vol. 22 No. 3, pp. 187-200.

Ben-Noam, S. (2018). Cracking the Intrapsychic “Glass Ceiling” for Women in Leadership: Therapeutic Interventions. *Psychoanalytic Inquiry*, 38(4), 299–311.

<https://doi.org/10.1080/07351690.2018.1444856>

Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.

Bonesso, S., & Cortellazzo, L. (2024). A journey into women’s managerial career development through the social cognitive career lens. *European Management Journal (Onlinefirst)*

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.10.006>

Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Harvard Business School Press.

Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, 31(8), 514–527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press.

Fapohunda, T. M.(2018) The Glass Ceiling and Women’s Career Advancement. *BVIMSR’s Journal of Management Research*, 10(1), 21-30. <https://bvimsr.org/wp-content/uploads/2020/04/3-1.pdf>

Fisher, C.D. (2010), “Happiness at work”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, pp. 384-412.

Gander, M., & Sharafizad, F. (2025). Progressing gender equity in senior leadership: a systematic literature review. In *Gender in Management*. Emerald Publishing.

<https://doi.org/10.1108/GM-03-2024-0149>

Gallup Consulting (2009), *The Gallop Q12 - Employee Engagement - Poll 2008 Results: Australia Overview*, The Gallup Organization, Sydney.

Gezgin, U. B. (2020). Conceptual Problems and Practical Negative Effects of Talent Management for Organizational Outcomes Conceptual Problems and Practical Negative Effects of Talent Management for Organizational Outcomes: A Critical Discussion.

<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2576473>

Guterres, A. (2020), *Secretary-General António Guterres' remarks at the New School: "Women and Power"*, United Nations, 27 February.

www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/2020-02-27/remarks-new-school-women-and-power

Halrynjo, S., & Teigen, M. (2024). Gender quotas for corporate boards: do they lead to more women in senior executive management? *Gender in Management*, 39(6), 761–777.

<https://doi.org/10.1108/GM-03-2023-0096>

Hideg, I., & Shen, W. (2019). Why Still so Few? A Theoretical Model of the Role of Benevolent Sexism and Career Support in the Continued Underrepresentation of Women in Leadership Positions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 26(3), 287–303.

<https://doi.org/10.1177/1548051819849006>

Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986). The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them from the Top Jobs. *The Wall Street Journal*, 24 de março de 1986.

Ingersoll, A. R., Glass, C., & Cook, A. (2024). Gender, credentials & success: An examination of educational attainment in top management teams. *Social Science Research*, 124.

<https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2024.103078>

Jauhar, J. & Lau, V. (2018). The 'Glass Ceiling' and Women's Career Advancement to Top Management: The Moderating Effect of Social Support. *Global Business and Management Research*, 10(1), 163-178.

Judge, T.A. and Hurst, C. (2008), "How the rich (and happy) get richer (and happier): relationship of core self-evaluations to trajectories in attaining work success", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 4, pp. 849-63.

Lyubomirsky, S. and Lepper, H.S. (1999), "A measure of subjective happiness: preliminary reliability and construct validation", *Social Indicators Research*, Vol. 46 No. 2, pp. 137-55.

Mensi-Klarbach, H. (2014). Gender in top management research: Towards a comprehensive research framework. *Management Research Review*, 37(6), 538–552.

<https://doi.org/10.1108/MRR-03-2013-0066>

Moraka, N. v. (2023). Breaking the glass ceiling: unveiling the talent management gap in boardrooms and its impact on low women representation. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 12(8), 119–133.

<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i8.2895>

Naguib, R., & Madeeha, M. (2023). "Making visible the invisible": Exploring the role of gender biases on the glass ceiling in Qatar's public sector. *Women's Studies International Forum*, 98. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102723>

Omran, M. S., Alizadeh, H., & Esmaceli, B. (2015). The analysis of glass ceiling phenomenon in the promotion of women's abilities in organizations. *In International Journal of Organizational Leadership* (4), 315-323.

https://ppers.ssrn.com/sol3/ppers.cfm?aabstract_id=3331819

Pignot, G., Pradère, B., & Cholley, I. (2024). Towards gender equity: A necessary step to break the glass ceiling that limits women's careers. *French Journal of Urology*, 34(7-8), 102654.

<https://doi.org/10.1016/j.fjurol.2024.102654>

Poma, E., & Pistoresi, B. (2024). Do women on boards break the glass ceiling or face the glass cliff? *Corporate Governance (Bingley)*, 24(8), 22–45. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2022-0504>

Pompper, D. (2011). Fifty years later: Mid-career women of color against the glass ceiling in communications organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 24(4), 464–486. <https://doi.org/10.1108/09534811111144629>

Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). How are women's glass ceiling beliefs related to career success? *Career Development International*, 17(5), 458–474. <https://doi.org/10.1108/13620431211269702>

Souha R. Ezzedeen, M.-H. B. S. D. B. (2018). Can I have it all? Emerging adult women's positions on balancing career and family.

Kagan, J. (2024). *The Glass Ceiling: Definition, History, Effects, and Examples Gender*. <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-ceiling.asp>

Anexo I- Guião da Entrevista

Introdução:

Breve apresentação pessoal e agradecimento pela disponibilidade. Antes de começar a entrevista, gostaria de fornecer um breve contexto sobre os objetivos: estou a efetuar uma pesquisa de Mestrado que visa compreender e interpretar as barreiras invisíveis (*Glass Ceiling*), existentes na gestão das empresas, hoje em dia, como tal pretendo realizar esta entrevista, para obter o seu feedback, quanto às barreiras invisíveis que encontrou ao longo de todo o seu percurso de carreira. Para garantir a confidencialidade desta entrevista, gostaria de abordar um aspeto legal relevante, como parte do procedimento padrão para garantir precisão nas informações e permitir uma análise posterior mais completa da entrevista, gostaria de obter a sua autorização para gravar esta entrevista. Autoriza-me a gravar?

Perguntas:

1. - Qual o cargo que ocupa?
2. - Descreva o seu percurso de carreira?
3. - Com que idade iniciou a sua vida profissional?
4. - Quais os maiores desafios e dificuldades encontrados?
5. - Até hoje o fato de seres mulher e trabalhares no meio de homens nunca te causou qualquer problema?
6. - Que estratégias utilizou para superar as barreiras que encontradas ao longo do percurso de carreira?
7. - De alguma forma sentiu adversidade da empresa ou organização na sua escalada e construção de carreira?
8. - Sente que teve acesso a mentores ou redes de apoio no seu percurso profissional?
9. - Quais os maiores desafios ao desenvolvimento de carreira de uma mulher?
10. - Se iniciasse hoje o percurso profissional, alterava alguma coisa ou prosseguia como o fez no passado?
11. - Que mudanças acredita que seriam mais eficazes para reduzir o impacto do *Glass Ceiling*?
12. - Como é que as responsabilidades pessoais, como a família, influenciaram sua carreira?

13. - Teve apoio, da empresa em todos os momentos importantes da família? Gravidez, nascimento de filhos, período de amamentação, etc...?
14. - Sentiu algum tipo de reação adversa por parte da empresa, nos momentos descritos anteriormente?
15. - Analisando o mundo empresarial em que se insere, acredita que as barreiras que enfrentou mudaram ao longo do tempo? Se sim, como?
16. - Sente que as empresas, estão a trabalhar para derrubar as “barreiras invisíveis”, que impedem a progressão das mulheres nos diferentes ramos? Se sim, quais as alterações que pode apontar?
17. - Quais exemplos positivos ou inspiradores de superação foi encontrando ao longo deste caminho?
18. - Com o progresso na carreira, quais os novos medos que surgem?
19. - Haverá algum limite ao desejo de progressão de carreira? Para cada uma, qual o seu limite e porquê?
20. - Que conselhos daria a mulheres mais jovens que estão a iniciar as suas carreiras em ambientes desafiadores?