

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Percepção de Barreiras na Carreira e Diversidade de  
Género: Estudo com uma amostra de trabalhadores do  
sector energético**

**Ana Catarina Grossinho Reis**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2014**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Percepção de Barreiras na Carreira e Diversidade de  
Género: Estudo com uma amostra de trabalhadores do  
sector energético**

**Ana Catarina Grossinho Reis**

**Dissertação orientada pela Doutora Rosário Lima**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2014**

**“If you really want to do something, you’ll find a way. If you don’t, you’ll find an excuse.”**

**By Jim Rohn**

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, à Professora Rosário Lima, pela disponibilidade constante e por toda a orientação e motivação dada ao longo do desenvolvimento do projecto.

À Professora Ana Sousa Ferreira, pela co-orientação e imprescindível apoio estatístico.

À Organização onde foi realizada a investigação, pelo interesse, disponibilidade e apoio prestado ao longo do estudo, e em especial aos meus colegas, pela inspiração, paciência e carinho.

Finalmente e igualmente importante, aos meus familiares e amigos, sem os quais nada seria possível.

A Todos muito obrigada!

## ÍNDICE GERAL

RESUMO .....	v
ABSTRACT .....	iv
I. INTRODUÇÃO .....	1
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	2
2.1 Desenvolvimento de Carreira .....	2
2.1.1 Teoria Sociocognitiva de Lent, Brown e Hackett .....	3
2.1.2 Percepção de Barreiras na Carreira .....	5
2.2 Diversidade de Género.....	7
2.3 Barreiras na Carreira das Mulheres.....	9
III. MÉTODO .....	14
3.1 Participantes .....	14
3.2 Instrumento .....	14
3.2.1 Ensaio Experimental .....	16
3.3 Procedimento .....	18
IV. RESULTADOS .....	18
4.1 Análise Factorial .....	19
4.2 Análise Descritiva e Índices de Precisão .....	19
4.3 Análise das Hipóteses e Questões de Investigação .....	21
V. DISCUSSÃO .....	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	27

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Estatística Descritiva e Índices de Precisão .....	20
<b>Quadro 2</b> - Test-T para Igualdade de Valores Médios .....	21
<b>Quadro 3</b> - Comparação da ordenação das barreiras por ordem crescente de percepção do sexo feminino e do sexo masculino através dos resultados do Teste de Friedman ...	23

## RESUMO

A presente investigação tem como objectivo estudar a percepção de barreiras na carreira e a sua relação com o género, de modo a contribuir para a compreensão das barreiras que interferem no processo de desenvolvimento da carreira das mulheres e, conseqüentemente, no papel e participação desta população na organização da qual fazem parte. Teve-se, ainda, como objectivo traduzir e adaptar o instrumento de medida utilizado - *Career Barriers Inventory- Revised* de Swanson, Daniels e Tokar (1996). Procedeu-se à aplicação da versão portuguesa (Inventário de Percepção de Barreiras na Carreira- Revisto) como ensaio experimental a uma amostra de 126 indivíduos, tendo-se revelado adequadas as características psicométricas de modo a utilizar o instrumento de medida no âmbito do estudo principal. Este contou com a participação de 325 colaboradores de uma empresa do sector energético em Portugal, onde a diversidade de género constitui uma prioridade estratégica para a gestão dos seus Recursos Humanos. Os resultados revelaram diferenças significativas favoráveis às mulheres, uma vez que estas percebem mais barreiras na carreira do que os homens, nomeadamente ao nível da mentalidade individual, discriminação sexual e racial, desaprovação por pessoas significativas, dificuldades de socialização/*networking*, e conflito trabalho-família.

São, ainda, apresentadas algumas limitações do estudo, a par de sugestões para futuras linhas de investigação.

**Palavras-chave:** diversidade de género, desenvolvimento de carreira, percepção de barreiras na carreira

## **ABSTRACT**

This research aims to study the perception of career barriers and their relationship to gender, in order to contribute to the understanding of the barriers that interfere with women's process of career development and, consequently, the role and participation of this population in the organization to which they belong. It was also an objective to translate and adapt the measuring instrument used - Career Barriers inventory- Revised, by Swanson, Daniels, and Tokar (1996). By conducting the application of the Portuguese version (Inventory of Perceived Barriers in career- Revised) as an experimental test to a sample of 126 individuals, the adequate psychometric characteristics were found in order to use the measuring instrument in the main study. This included the participation of 325 employees of a company in the energy sector in Portugal, where gender diversity is a strategic priority for the management of its human resources. The results revealed significant differences favorable to women, since they perceive more career barriers than men, especially at the level of individual mentality, sexual and racial discrimination, disapproval by significant others, socializing/networking difficulties, and work-family conflict.

Are also presented some limitations of the study, along with suggestions for future lines of research.

**Keywords:** gender diversity, career development, perceived barriers

## **I. INTRODUÇÃO**

O trabalho continua a representar uma das principais componentes estruturais da vida dos indivíduos (Leong, Hartung & Pearce, 2014), permitindo-lhes encontrar na profissão, a oportunidade de se desenvolverem pessoal e profissionalmente (Super, Savickas & Super 1996; Erford & Crockett, 2012). Este aspecto tem sido cada vez mais relevante não só para os colaboradores, mas também para as organizações, que ao promoverem o desenvolvimento e gestão das carreiras dos seus trabalhadores, estão igualmente a contribuir para a sua satisfação, motivação e empenhamento (Niles & Harris- Bowlsbey, 2012).

Desta forma, compreender as barreiras que interferem com o processo de desenvolvimento de carreira, é importante para determinar os factores que podem influenciar o sucesso dos indivíduos e das organizações das quais fazem parte (Swanson & Woitke, 1997).

Este objectivo, associado ao aumento do número de mulheres no mercado de trabalho, torna cada vez mais pertinente o estudo da percepção das barreiras na carreira desta população, de forma a compreender melhor não só o papel da mulher como também a influência da sua participação nas organizações (Subramaniam, Arunugam & Akeel, 2013). Vários estudos têm demonstrado que as mulheres percebem mais barreiras na carreira do que os homens (Swanson & Tokar, 1991a, 1991b), sendo que a identificação dos factores que constituem as principais barreiras na carreira das mulheres, pode contribuir significativamente para a aprendizagem das organizações. Estas, ao apostarem em medidas adequadas às necessidades desta população, podem promover o desenvolvimento e retenção de colaboradores de elevado potencial (Patel & Buiting, 2013).

Tendo a presente investigação como objectivo estudar a percepção de barreiras na carreira e a sua relação com o género, segue-se a apresentação do respectivo enquadramento teórico, da metodologia adoptada, dos resultados obtidos e, por fim, da discussão com base nestes, e em algumas limitações do estudo, a par de sugestões para futuras linhas de investigação.

## II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Desenvolvimento de Carreira

Tendo em conta as condições históricas, políticas e éticas da actual conjuntura, bem como a diversificação e proliferação das profissões, o mundo do trabalho tem vindo a modelar o desenvolvimento e conceito de carreira (Duarte et al., 2010).

Inicialmente a definição social e psicológica de carreira compreendia uma sequência de cargos ocupados pelo indivíduo, ao longo do percurso da sua vida activa (Super, 1975). Esta noção tradicional, baseada na estabilidade e segurança proporcionadas pelas organizações, era favorável às carreiras lineares características da antiga ordem social (Savickas, 2012).

Hall (1996) evidencia a renovação do conceito de carreira, focando-o no processo individual e subjectivo da percepção e autoconstrução dos fenómenos de carreira. Actualmente, as teorias e práticas do desenvolvimento de carreira enfatizam a flexibilidade humana, a adaptabilidade e a aprendizagem ao longo da vida, tendo em conta o processo contínuo de integração do indivíduo nos seus contextos (Duarte et al., 2010).

A interpretação da carreira como a sequência de movimentos verticais, através dos quais o indivíduo assume diferentes posições numa organização, é agora substituída pela ideia de carreiras dirigidas pelos próprios indivíduos (Leong et al., 2014). Este papel activo, e não reactivo, é o resultado da evolução conceptual de carreira (Santos, 2008), onde a gestão da mesma não é exclusivamente da responsabilidade da organização, mas sim da relação entre esta e o indivíduo (Martins, 2010).

Esta interacção indivíduo - organização, ou seja, este novo contracto social, aparenta ser produto do processo de globalização associado ao desenvolvimento das tecnologias de informação (Duarte et al., 2010), que resulta na multiculturalidade das organizações contemporâneas (Leong et al., 2014). Através do aumento da diversidade nas nações e, conseqüentemente, nas organizações, torna-se evidente a necessidade de abordar o desenvolvimento da carreira tendo em conta a heterogeneidade da força de trabalho (Leong et al., 2014).

Dado o novo paradigma associado ao desenvolvimento de carreira, algumas teorias no âmbito desta temática foram culturalmente adaptadas e validadas, de modo a responder de forma mais eficaz às necessidades do meio ambiente. Nesta sequência, para o presente estudo, opta-se por aprofundar a Teoria Sociocognitiva de Lent, Brown e Hackett (1996), inicialmente desenvolvida com o objectivo de complementar as

teorias já existentes na área do desenvolvimento da carreira, através da análise dos aspectos inerentes à diversidade humana, mais especificamente a cultura e o género (Lent & Brown, 2013).

### **2.1.1 Teoria Sociocognitiva de Lent, Brown e Hackett**

A Teoria Sociocognitiva de Lent, Brown e Hackett (1996), assente na teoria sociocognitiva de Bandura (1986), tem como objectivo explicar o processo através do qual os indivíduos desenvolvem interesses (académicos e profissionais), fazem escolhas profissionais e alcançam diferentes níveis de sucesso. Para tal, esta abordagem explora o impacto da interacção entre atributos pessoais (internos) e factores ambientais (externos) no desenvolvimento da carreira dos indivíduos (Lent, Brown & Hackett, 1996; Lent, Hackett & Brown, 1996; Niles & Harris- Bowsbey, 2012; Lent & Brown, 2006; Lent et al., 2005). Lent, Hackett e Brown (1996, 1999) distinguem três variáveis (internas) intrinsecamente ligadas, através das quais os indivíduos regulam o seu comportamento: auto-eficácia, expectativas de resultado e objectivos pessoais.

A auto-eficácia reflecte os julgamentos que o sujeito faz da sua capacidade para organizar e executar acções, necessárias ao alcance de determinado objectivo. Esta não é uma característica geral da personalidade, reflectindo o desempenho esperado em determinada tarefa. As crenças de eficácia são obtidas e modificadas através de quatro fontes principais: o desempenho e realização profissionais, a aprendizagem, a persuasão social e o estado psicológico (Lent & Brown, 2006; Lent, Brown & Hackett, 1996; Lent, Hackett & Brown, 1996). Relativamente às expectativas de resultado, estas reflectem os *outputs* esperados de determinado comportamento. Já os objectivos pessoais traduzem a intenção do indivíduo em alcançar determinada actividade, ou resultado particular (Lent & Brown, 2006; Lent, Brown & Hackett, 1996; Lent, Hackett & Brown, 1996).

Para os autores, os indivíduos ao criarem objectivos organizam e orientam o seu comportamento, estando os objectivos pessoais intimamente relacionados com a auto-eficácia e com a expectativa de resultados. Esta relação leva à selecção de objectivos que correspondem à capacidade de concretização das metas impostas pelos indivíduos. O sucesso ou fracasso no alcance de determinado objectivo, resulta assim no fortalecimento ou enfraquecimento da auto-eficácia, e das expectativas de resultado em determinada tarefa (Lent & Brown, 2006; Lent, Brown & Hackett, 1996; Lent, Hackett & Brown, 1996).

As variáveis sociocognitivas, descritas anteriormente, são ainda influenciadas por outras características pessoais (género, etnia, predisposição genética), e do ambiente/contexto (externo), tais como factores socioeconómicos, condições facilitadoras e barreiras percebidas (Lent & Brown, 2006).

Apesar da etnia e do género serem muitas vezes estudados como aspectos físicos do indivíduo, na abordagem sociocognitiva de carreira estes são analisados tendo em conta as reacções sociais e psicológicas a que dão origem. Neste sentido, a etnia e o género podem ser vistos como condições socialmente construídas, que transcendem as suas propriedades biológicas. Assim, o impacto destas variáveis no desenvolvimento da carreira, é inicialmente reflectido nas reacções socioculturais provenientes do ambiente dos próprios indivíduos (Lent & Brown, 1996).

Para Lent e Brown (1996), a etnia e o género moldam ainda as oportunidades de aprendizagem dos indivíduos, através das reacções que estes percebem (encorajamento ou desencorajamento) por desempenharem determinadas tarefas. Como resultado, rapazes e raparigas têm a tendência para desenvolver a sua auto-eficácia em actividades que são culturalmente consideradas apropriadas ao seu género (Lent & Brown, 1996).

Os autores conceptualizam estes factores contextuais como sendo essenciais na análise da carreira do indivíduo, dado que são responsáveis pelas experiências que levam ao desenvolvimento dos interesses de carreira e à escolha profissional. Desta forma, independentemente do nível de auto-eficácia, expectativas de resultado e objectivos pessoais, os interesses e escolhas de carreira podem (ou não) ser inibidos por factores económicos, falta de apoio familiar ou de conhecimentos necessários para o desempenho de determinada tarefa (Lent & Brown, 1996; Albert & Luzzo, 1999).

Com o objectivo de aprofundar os inúmeros processos associados ao desenvolvimento de carreira, Lent e Brown (2013) analisaram recentemente o modelo de autogestão dos indivíduos. Esta nova dimensão da teoria sociocognitiva de carreira, analisa as respostas dos indivíduos a diferentes desafios e barreiras na carreira, com base nos seus comportamentos adaptativos, e condições contextuais/ambientais.

De referir, que a análise de um número cada vez maior de variáveis que exercem a sua influência na profundidade da compreensão do desenvolvimento da carreira (Swanson, 2013) corrobora a importância do constructo para as organizações e indivíduos que delas fazem parte. A análise da carreira contribui não só para o crescimento pessoal dos indivíduos, ao fornecer ferramentas úteis para o seu

desenvolvimento (como por exemplo conhecimentos ou atitudes favoráveis ao progresso na carreira), como também para a sobrevivência da organização, ao ter o papel de compreender o potencial de desenvolvimento dos seus colaboradores (Washington, 2010).

### **2.1.2 Percepção de Barreiras na Carreira**

Na tentativa de explorar a natureza multidimensional do desenvolvimento de carreira, tem-se vindo a verificar um crescente interesse pelo estudo da percepção de barreiras, e o seu impacto no desenvolvimento dos indivíduos (Luzzo & Hutcheson, 1996; Lee, S. H., Lee, S. M. & Yu, 2008; Albert & Luzzo, 1999; Cardoso & Moreira, 2009; Lent, et al., 2003).

O estudo da percepção de barreiras na carreira emergiu inicialmente com a necessidade de aprofundar o desenvolvimento da carreira nas mulheres, dada a discrepância entre as capacidades destas e as funções que lhes eram destinadas, tendo sido posteriormente alargado a outras populações, também estas consideradas grupos minoritários (Swanson & Tokar, 1991a, 1991b; Cardoso, 2009).

Crites (1969) definiu barreiras ao desenvolvimento de carreira como condições ameaçadoras que se podem traduzir em conflitos internos ou frustrações externas. Já Farmer (1976) identifica seis barreiras internas, associadas ao autoconceito, e três barreiras ambientais (externas) que influenciam negativamente a motivação na carreira da mulher. Para Harmon (1977) as barreiras na carreira (sociais ou psicológicas) consistem em interferências ao desenvolvimento da mesma. Na teoria das aspirações profissionais de Gottfredsson (1981), a autora preconiza que a percepção de determinados obstáculos tem um impacto negativo no estabelecimento dos objectivos pessoais do indivíduo, estando esta avaliação directamente associada ao processo de tomada de decisão.

Apesar da falta de consenso relativamente ao tipo de barreiras percebidas, associado à falta de suporte empírico, a generalidade dos estudos vão no sentido de considerar que as pessoas percebem barreiras internas e externas (Swanson & Tokar, 1991a; O'Leary 1974). Tendo em conta esta dicotomia, Swanson e Tokar (1991b) aprofundaram o constructo de forma a compreender melhor quais os domínios das barreiras percebidas. Neste sentido, foram construídas três tipologias de barreiras: sociais/interpessoais, atitudinais e interaccionais. Enquanto as primeiras eram suportadas pela família de origem, casamento e filhos, as barreiras atitudinais

(intrínsecas ao indivíduo) correlacionavam-se com o autoconceito, os interesses e as aptidões face ao trabalho. Já as barreiras interaccionais reflectiam-se nas características demográficas dos sujeitos, como por exemplo raça, idade e sexo (Swanson & Tokar, 1991a; Cardoso, 2009).

No presente estudo é adoptada a definição de Swanson e Woitke (1997), que definem barreiras na carreira como vivências ou condições da pessoa ou do meio, que dificultam o seu progresso na carreira. Para os autores o processo de percepção de barreiras na carreira é baseado na abordagem sociocognitiva de carreira, segundo a qual variáveis pessoais, ambientais e comportamentais influenciam o alcance de determinado objectivo (Lent et al., 2003).

Assim, primeiramente o indivíduo é confrontado com uma condição que pode dificultar o seu progresso na carreira. Nesse momento, é a expectativa de resultado (positivo ou negativo) que influencia a percepção de barreira, sendo posteriormente calculada a probabilidade de tal condição ou experiência ser ultrapassada, com base nas crenças de auto-eficácia do indivíduo (Lent et al., 2003; Albert & Luzzo, 1999; Lent, Brown & Hackett, 2000). Posto isto, a percepção de barreira depende do resultado do processo avaliativo (desafio ou obstáculo) que cada indivíduo faz da sua realidade, contrariando a conotação negativa inicialmente defendida por Gottfredson (1981) (Swanson & Tokar, 1991a; Albert & Luzzo, 1999; Lent et al., 2000; Luzzo & Hutcheson, 1996; Creed, Patton & Bartrum, 2004; Raque – Bogdan, Klingaman, Martin & Lucas, 2013).

A identificação de barreiras na carreira pode, assim, dar origem a comportamentos adaptativos (planeamento e exploração) que resultam da força motivacional para superar os obstáculos encontrados (Luzzo 1995; Swanson & Tokar 1991a).

Considerando a carreira como um processo multidimensional onde são contempladas diversas variáveis, as barreiras devem ainda ser compreendidas como interactivas, passivas de serem alteradas e capazes de se manifestarem em vários sentidos (Ortega, 2008).

Actualmente estudos demonstram que a percepção de barreiras na carreira é influenciada por factores como estratégias de *coping* (Albert & Luzzo, 1999; Lent et al., 2000; Creed et al., 2004), maturidade de carreira (Luzzo, 1995; Creed et al., 2004), locus de controlo, traços de personalidade, indecisão face à carreira, identidade

vocacional (Luzzo & Hutcheson, 1996; Lent et al., 2000; Lee et al., 2008), e o género (Swanson & Woitke, 1997), sendo este último o foco do presente estudo.

## **2.2 Diversidade de Género**

A diversidade pode ser analisada de acordo com duas dimensões. A primeira baseada nos traços inerentes aos indivíduos, tais como a raça, sexo, idade, características físicas e orientação sexual, e a segunda respeitante aos traços temporários formados a partir do contexto social, como a formação, experiências pessoais e profissionais, crenças religiosas e naturalidade geográfica (Ehimare & Ogaga-Oghene, 2011; Silveira, 2006).

Para Silveira (2006) as características de cada dimensão podem ser consideradas infinitas uma vez que, em última análise, os seres humanos só têm em comum o facto de serem únicos. Segundo a autora, para as organizações que procuram diversificar a sua força de trabalho, a primeira dimensão torna-se mais fácil de gerir, identificar e analisar.

A gestão da diversidade nas organizações revela-se não só uma resposta à crescente diversificação da força de trabalho, como também um agente na vantagem competitiva (Cox & Blake, 1991). Isto porque, de acordo com os autores, as várias formas de diversidade reflectem-se positivamente na inovação, resolução de problemas e adaptação à mudança. Para Martins e Parsons (2007) a diversidade repercute-se ainda na percepção de atractividade da empresa e no desempenho dos seus colaboradores.

Contudo, para ser bem-sucedida a gestão da diversidade deve ser bem administrada, caso contrário, pode reflectir-se negativamente nos resultados da organização (Ehimare & Ogaga-Oghene, 2011). Jackson, Joshi e Erhardt (2003) assumem que todas as dimensões de diversidade podem conduzir a resultados positivos ou negativos.

Neste sentido, Badal e Harter (2013) afirmam que os principais benefícios das equipas onde existe diversidade de género, resultam do facto de homens e mulheres terem diferentes pontos de vista, ideias e perspectivas de mercado, o que permite não só a resolução de problemas de uma forma eficaz, mas também, o aumento do nível de desempenho da unidade de negócio.

Para os autores a diversificada força de trabalho facilita ainda o acesso aos recursos, a fontes de informação, a conhecimentos da indústria no geral, e permite que a empresa subsidie uma base de clientes cada vez mais diversificada. A aposta na

diversidade de género nas organizações, ajuda ainda a atrair e reter nas empresas mulheres competentes, sendo este aspecto especialmente relevante, tendo em conta o crescente número de indivíduos do sexo feminino no mercado de trabalho. Este aumento representa a maior transformação social no mundo (Choi & Park, 2014). Isto é, a tendência global que procura promover a igualdade de género nas organizações, foi amplamente aceite por vários países, onde foram feitos esforços destinados a difundir posições de topo para as mulheres. No entanto, os resultados têm demonstrado apenas ligeiras mudanças na representação deste género nas organizações (Washington, 2010).

Hoje em dia, as mulheres da sociedade moderna deixam de estar confinadas à esfera doméstica para estudar, trabalhar e relacionarem-se socialmente. As transformações verificadas nas sociedades actuais reportam a novas concepções de família e de trabalho, associadas a factores como o aumento da escolaridade das mulheres, a economia baseada em serviços e legislação<sup>1</sup>, que promove a igualdade de oportunidades. Estas transformações alteram a forma como a mulher se relaciona na sociedade e, conseqüentemente, no trabalho (Silveira, 2006). Para a autora as diferenças intrínsecas aos sexos (constituição biológica e força física) não são questionáveis, no entanto, quando relacionadas com o trabalho, essa distinção pode ser o resultado da interacção das condições biológicas e culturais reforçadas pelas crenças sociais.

Para Ridgway e Smith-Lovin (1999, citado por França, 2012) o mercado de trabalho encontra-se segregado, onde alguns trabalhos são apropriados para mulheres e outros para homens. Nesse sentido, ao sexo feminino são associados os trabalhos com menos prestígio, onde é necessária pouca formação, com salários mais baixos, com menos oportunidades de desenvolvimento e mobilidade. Esta segregação “sexista” do mercado de trabalho, influencia as experiências profissionais dos dois géneros, bem como as suas competências e interesses.

Enquanto a segregação horizontal do trabalho diz respeito à concentração das mulheres em determinados segmentos organizacionais e áreas profissionais, a segregação vertical refere-se à diferença que existe entre as responsabilidades, oportunidades e salário atribuídos a indivíduos com o mesmo cargo, mas de sexos diferentes (França, 2012).

---

<sup>1</sup> Compromisso europeu pelas mulheres na administração das empresas: MEMO/11/124

Nos estudos longitudinais de McKinsey<sup>2</sup> (2007, 2010) é verificado o impacto da diversidade de género nos indicadores financeiros da empresa, tendo estes demonstrado resultados positivos quando correlacionados com o número de mulheres nos conselhos de administração.

A diversidade de género representa por isso, não só um objectivo louvável fundamental nas organizações actuais, mas também uma estratégia competitiva que, em última análise, resulta no aumento do desempenho financeiro da empresa.

O desenvolvimento de ambientes de trabalho que promovam a igualdade de género, não são conseguidos simplesmente pelo aumento do número de mulheres na organização, mas sim, através da adaptação de políticas e procedimentos sensíveis às necessidades das mulheres, ou mesmo através de acções de formação e de sensibilização (Patel & Buiting, 2013; Bukhari & Saharma, 2014).

### **2.3 Barreiras na Carreira das Mulheres**

Vários estudos têm demonstrado que as mulheres percebem mais barreiras na carreira quando comparadas com os homens (Swanson & Tokar, 1991a, 1991b; Luzzo, 1995a, 1995b, 1996; Luzzo & Hutcheson, 1996; McWhirter, 1997; Smith, 2004; Creed et al., 2004; Cardoso & Marques, 2008; Raque – Bogdan et al., 2013), nomeadamente ao nível da discriminação sexual, falta de confiança, conflito de papéis múltiplos, conflito entre as exigências da carreira e os filhos, preparação inadequada, dificuldades na tomada de decisão e insatisfação com a carreira (Swanson et al., 1996).

A análise das barreiras na carreira e a sua relação com o género, contribui não só para intervenções estruturadas no âmbito do desenvolvimento da carreira, como também para a promoção da igualdade de oportunidades, ao facultar aos indivíduos pistas essenciais para o seu desenvolvimento pessoal (Swanson et al., 1996; Coogan & Chen, 2007; Cardoso, 2009; Washington, 2010).

Para McWhirter (1997) o estudo das barreiras e das oportunidades que as mulheres encontram ao longo da sua carreira, contribui para justificar a discrepância entre o potencial da mulher e o seu sucesso. Com o aumento do número de mulheres no mercado de trabalho (Cardoso & Marques, 2008) o interesse nas especificidades do seu desenvolvimento de carreira também tem ganho importância (O’Leary, 1974; Swanson

---

<sup>2</sup> Women Matter: A Gender Diversity, a Corporate Performance Driver (2007); Women at the Top of Corporations Making it Happen (2010)

& Tokar, 1991a; Luzzo & Hutcheson, 1996; Cardoso & Marques 2008; Coogan & Chen, 2007).

Neste sentido, vários autores identificaram barreiras próprias do sexo feminino, tais como discriminação sexual, *glass ceiling* (tecto de vidro), estereótipos, equilíbrio vida-trabalho, ausência de mentores na organização, conflito de papéis, poucas competências profissionais, duração da gravidez, e ainda desigualdade associada à remuneração (O'Leary, 1974; Swanson & Tokar, 1991b; McWhirter, 1997; Domenico & Jones, 2006; Coogan & Chen, 2007; Eagly & Carli, 2007; Michailidis, Morphitou & Theophylatou, 2012; Subramaniam et al. 2013).

Choi e Pack (2014) na sua análise identificam três modelos que explicam as barreiras na carreira das mulheres, o Modelo Sociopsicológico, Sistémico e do Capital Humano. Enquanto no modelo Sociopsicológico, os estereótipos relacionados com o género e o papel tradicional da mulher são associados às barreiras na carreira destas, no Modelo Sistémico, são as políticas e práticas da organização as responsáveis pela falta de progresso na carreira das mulheres. Já no modelo do Capital Humano, o facto de as mulheres serem menos habilitadas e comprometidas para com o seu trabalho, resulta nas barreiras encontradas no seu desenvolvimento de carreira.

Nos estudos de Barsh e Yee (2011, 2012) e Barsh, Devillard e Wang (2012), as barreiras características das mulheres foram reunidas em quatro grupos principais: mentalidade organizacional, mentalidade individual, obstáculos estruturais e estilo de vida. Após a revisão da literatura efectuada sobre a percepção de barreiras na carreira e diversidade de género, pode-se considerar a abordagem destas autoras como sendo mais estruturada e abrangente, ao contemplar os vários ambientes onde o indivíduo se insere. Contudo, para o presente estudo, optou-se por associar aos diferentes grupos de barreiras apresentados pelas autoras, as principais conclusões estudadas por vários autores no âmbito da percepção de barreiras na carreira.

A **mentalidade organizacional** reflecte os comportamentos típicos dos colaboradores da organização à qual estes pertencem. Desta forma, podem ser consideradas barreiras desta dimensão, a relutância dos homens em fornecer *feedback* honesto, tendo em conta o cariz sensível e maternal associado ao sexo feminino, (O'Leary, 1974; Washington, 2010; Barsh & Lee, 2011, 2012; Michailidis et al., 2012;) o modelo de gestão masculino, caracterizado pela capacidade inata dos homens para liderar, a disponibilidade constante e maior compromisso para com a organização, (O'Leary, 1974; Coogan & Chen, 2007; Barsh & Lee, 2011, 2012; Michailidis et al.,

2012; Devillard, Sancier-Sultan & Werner, 2014; Choi & Park, 2014) a premissa da semelhança (Hofstede, 1989) que reflecte a facilitação dos homens em promoverem outros homens, ao contrário da presença impotente da mulher, que não contribui para promover a ascensão de outras mulheres (Choi & Park, 2014) perpetuando o domínio sexo masculino sobre os cargos de gestão (O'Leary, 1974; Barsh & Lee, 2011, 2012; Michailidis et al., 2012; Subramaniam et al., 2013), e ainda o modelo avaliativo. Este, de acordo com Barsh e Lee (2011) em situações de promoção, reflecte a tendência para as mulheres serem mais frequentemente avaliadas considerando o seu desempenho, e os homens mais frequentemente avaliados com base no seu potencial. Lyness e Thompson (2000) evidenciam ainda que as mulheres são mais dependentes do que os homens do processo formal subjacente ao progresso na carreira.

A **mentalidade individual** refere-se às barreiras impostas muitas vezes pelas próprias mulheres. Neste âmbito Barsh e Lee (2011, 2012) identificam as seguintes barreiras: decréscimo da vontade em progredir na carreira à medida que vão envelhecendo, valorização de profissões e tarefas que envolvem o contacto próximo com os colegas (menos características dos cargos de gestão de topo), menor grau de satisfação para com a profissão, maior probabilidade de rejeitarem movimentações na carreira (horizontais e verticais) com o objectivo de fortalecerem as suas competências, insegurança, o autoconceito e o compromisso para com objectivos pouco ambiciosos.

Estas barreiras são muitas vezes associadas às expectativas impostas pela própria sociedade, e reflectem as crenças relativas aos comportamentos esperados pelos indivíduos do sexo feminino (O'Leary, 1974; Gimeno & Rocabert, 1998; Michailidis et al., 2012)

Para Barsh e Lee (2011, 2012) a percepção da quantidade de barreiras que as mulheres enfrentam ao longo da sua carreira, pode justificar o facto de estas serem menos ambiciosas do que os seus colegas homens. O estudo recentemente realizado por Mckinsey<sup>3</sup> (2013) no âmbito da diversidade de género nas organizações, indicou que apenas 69% das mulheres se sentiam confiantes em atingir cargos de topo (*C-Suit level*) comparativamente com 86% de homens, apesar de tal como estes se sentirem capazes de aceitar as exigências características de tais posições nas organizações.

Coria (1993, citado por Gimeno, 1998) demonstrou que para as mulheres os sucessos a nível profissional geravam frequentemente conflitos internos, por serem

---

<sup>3</sup> Why gender diversity at the top remains a challenge (2013).

considerados ameaças ao parceiro/cônjuge. Para esta autora, o receio das mulheres em serem bem-sucedidas pode vir a comprometer não só os objectivos estabelecidos, mas também os resultados obtidos.

As relações que as mulheres estabelecem com outras mulheres, representam ainda outra barreira da mentalidade individual, uma vez que, de acordo com Jones e Palmer (2011), as mulheres têm a tendência para perceber as outras mulheres como rivais, adoptando uma postura defensiva, em vez de terem comportamentos de ajuda e camaradagem (mais evidenciados nos homens). Na sua análise, as autoras demonstram que tanto homens como mulheres preferem trabalhar com outros homens, por considerarem estes melhores líderes e menos emotivos.

Nos **obstáculos estruturais** são evidenciadas condições como a falta de *networking* informal, mentores, e modelos a seguir, sendo que estabelecer redes de *networking* é uma competência essencial para a realização de um percurso profissional satisfatório (Hunt et al., 2009), embora seja mais difícil para as mulheres entrarem nestas redes dominadas por homens (Washington, 2010; França, 2012).

As obrigações das mulheres fora do contexto de trabalho, privam-nas destas oportunidades, uma vez que exigem tempo para que efectivamente se desenvolvam novas relações. Nesta sequência, para Lyness e Thompson (2000) o isolamento social da mulher constitui um risco ao progresso na sua carreira.

A falta de mentores na organização para atribuir a colaboradores do sexo feminino, é considerada uma barreira ao desenvolvimento da carreira das mulheres, considerando o papel dos mentores na promoção da igualdade de oportunidades e tratamento, aconselhamento e motivação (Coogan & Chen, 2007). Para as mulheres, quando o mentor é do sexo masculino, esta relação pode ser mal interpretada, o que resulta na dificuldade em encontrar colaboradores disponíveis para aceitar este desafio (Washington, 2010). Por outro lado, de acordo com Lyness e Thompson (2000), mentores do sexo feminino, para além de serem em menor número, dada a concentração das mulheres em segmentos mais baixos da organização, têm menos influência e poder em contexto organizacional.

Também o reduzido número de mulheres no topo das organizações que funcionam como modelos a seguir, pode diminuir a percepção da possibilidade das colaboradoras ascenderem a cargos de topo (O'Leary 1974; Barsh & Lee, 2011). Consideram-se ainda barreiras estruturais, as normas que discriminam as mulheres relativamente ao salário, práticas de recrutamento, oportunidades de promoção e

desenvolvimento, falta de apoio da cultura empresarial e assédio sexual (Washington, 2010).

As barreiras associadas ao **estilo de vida** são reconhecidas no modelo de carreira tradicional, através da dualidade de papéis habitualmente desempenhados pela mulher, revelando as exigências impostas pela carreira e pela vida familiar (Coogan & Chen, 2007; Washington, 2010; Barsh & Lee, 2011, 2012; Michailidis et al., 2012; Subramaniam et al., 2013). Ou seja, hoje em dia, as mulheres deparam-se com percursos profissionais cada vez mais exigentes, que acrescem à intensiva dedicação que mantêm relativamente às obrigações familiares (Michailidis et al., 2012). Para Coogan e Chen (2007), o esforço extra para equilibrar a vida familiar e profissional resulta no maior número de interrupções no trabalho, e na menor possibilidade das mulheres desenvolverem os seus interesses/vocação.

De acordo com a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE, 2014), o número de ausências apresentado pelas mulheres é duas vezes superior ao dos homens. Enquanto nas mulheres a razão apontada para estas ausências é a necessidade de cuidar de familiares, nos homens são indicadas outras razões de carácter pessoal.

De referir, ainda, que esta percepção de indisponibilidade relativa às mulheres, reflecte-se na dificuldade destas aproveitarem oportunidades desafiantes, como por exemplo a mobilidade geográfica, que promovem o desenvolvimento de carreira (Lyness & Thompson, 2000).

Para França (2012) as mulheres experienciam maiores níveis de conflito entre a sua vida profissional e familiar, uma vez que, influenciadas pela expectativa social do papel tradicional da mulher, assumem mais frequentemente as responsabilidades domésticas. Para Choi e Park (2014) o papel reprodutor do sexo feminino e as responsabilidades domésticas levam a que muitas mulheres deixem a sua carreira para segundo plano, ou abdicuem dela na sua totalidade.

Apesar de se verificarem algumas mudanças no mercado de trabalho relativamente à igualdade de género, as mulheres ainda não são representadas e tratadas da mesma forma do que os homens (Michailidis et al., 2012; Subramaniam et al., 2013), sendo as barreiras descritas consideradas factores que limitam e dificultam o desenvolvimento das suas carreiras (Coogan & Chen, 2007). Subsistem, assim, barreiras responsáveis pela não ascensão das mulheres a cargos de topo nas organizações (Erford & Crockett, 2012), que devem ser trabalhadas e exploradas tanto pelo indivíduo como pela organização, numa relação que vise o mútuo benefício.

De acordo com a revisão de literatura efectuada, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: As mulheres percebem mais barreiras na carreira do que os homens.

H1a: As mulheres percebem mais barreiras de mentalidade individual do que os homens.

H1b: As mulheres percebem mais barreiras estruturais do que os homens.

H1c: As mulheres percebem mais barreiras associadas ao estilo de vida, do que os homens.

Com o objectivo de ampliar o conhecimento das influências do género nas barreiras percebidas pelos colaboradores, são ainda consideradas as seguintes Questões de Investigação: Qual a barreira na carreira mais percebida pelas mulheres? e Qual a barreira na carreira mais percebida pelos homens?

### **III. MÉTODO**

#### **3.1 Participantes**

O presente estudo abrangeu uma amostra de 325 colaboradores de uma empresa do sector energético em Portugal. Os participantes foram seleccionados de acordo com as regras de representatividade da população da empresa, considerando todos os segmentos da organização: Macro Estrutura ou Superior (11%), Quadro Superior ou Gestor de Equipa (37%) e Técnico Operacional (52%).

Dos participantes, 31% são do sexo feminino e 69% do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 27 e os 65 anos ( $M= 55.33$ ;  $DP= 7.26$ ). Para além destes dados pessoais, foram também considerados relevantes a antiguidade na empresa ( $M= 32.06$ ;  $DP= 8.76$ ) e as habilitações literárias, em que 2% dos participantes concluiu o ensino básico, 47% o ensino secundário/técnico profissional, e 51% o ensino superior.

#### **3.2 Instrumento**

A avaliação da percepção das barreiras na carreira foi realizada a partir do Inventário de Percepção de Barreiras da Carreira -Revisto (IPBC-R), que consiste numa

tradução e adaptação à população portuguesa do *Career Barriers Inventory- Revised* (CBI-R), desenvolvido por Swanson et al., (1996)<sup>4</sup>.

O IPBC-R é um instrumento multidimensional que avalia um vasto universo de barreiras da carreira, dirigido a estudantes universitários e adultos. O seu desenvolvimento surgiu da necessidade de reconstruir o instrumento *Career Barriers Inventory* (CBI), dado não só o seu demorado tempo de aplicação, mas também por se ter verificado a existência de escalas com itens dispensáveis à medição do constructo em causa (Swanson et al., 1996; McWhirter, 1997; Cardoso, 2009).

O CBI-R é constituído por 70 itens organizados em 13 escalas: discriminação sexual (itens 7, 26, 43, 46, 48, 49 e 63); falta de confiança (itens 18, 21, 41 e 45); conflito de papéis múltiplos (itens 4, 11, 17, 28, 40, 44, 60 e 69); conflito entre as exigências da carreira e os filhos (itens 2, 15, 19, 23, 33, 37 e 53); discriminação racial (itens 3, 12, 24, 36, 51 e 54); preparação inadequada (itens 29, 35, 58, 62 e 66); desaprovação por pessoas significativas (itens 20, 47 e 70); dificuldades na tomada de decisão (itens 1, 5, 14, 27, 38, 39, 55 e 59); insatisfação com a carreira (itens 9, 22, 30, 32 e 57); desencorajamento em escolher carreiras não tradicionais (itens 10, 31, 52, 64 e 67); deficiências/problemas de saúde (itens 6, 13 e 25); restrições do mercado de trabalho (itens 16, 34, 56 e 68), e dificuldades de socialização/*networking* (itens 8, 42, 50, 61 e 65). Face às afirmações presentes no Inventário, os participantes assinalam numa escala de *Likert* de sete pontos o grau em que a barreira apresentada dificultaria o seu progresso na carreira (1- não dificultaria de todo; 4 - dificultaria um pouco; 7 - dificultaria totalmente).

O instrumento desenvolvido por Swanson et al., (1996) apresenta índices de precisão elevados que variam entre .64 e .86 (M= 0.77). Foram ainda constatadas correlações significativas ao nível dos 13 factores que se diferenciam entre .27 e .80 (M= 0.60).

Também nos estudos de Cardoso (2009) os coeficientes de alfa de Cronbach, das onze escalas, variaram entre .75 e .92 sendo bons indicadores da consistência interna do inventário por ele adaptado para adolescentes.

---

<sup>4</sup> Tradução e adaptação autorizada pela autora Jane Swanson, professora de Psicologia da Universidade de Southern Illinois.

### 3.2.1 Ensaio Experimental

Tal como já referido, o Inventário de Percepção de Barreiras na Carreira - Revisto representa uma tradução e adaptação à população portuguesa do original *Career Barriers Inventory- Revised*, desenvolvido por Swanson et al., (1996).

Inicialmente foi feita a tradução do instrumento original, seguida da validação pelos membros da equipa de investigação, recorrendo ao método acordo inter-avaliadores.

Após esta etapa procedeu-se ao ensaio experimental através da aplicação presencial do Inventário em seis momentos distintos, a uma amostra aleatória composta por 140 indivíduos. Estes, Encarregados de educação de alunos de uma Escola Secundária e de Escuteiros de dois agrupamentos, foram abordados após ter sido dada a autorização, respectivamente, pelo Conselho Executivo e Chefes de Agrupamento.

Os participantes tinham idades compreendidas entre os 24 e os 64 anos ( $M= 44.68$ ;  $DP= 7.54$ ), onde 59% eram do sexo feminino e 41% do sexo masculino. Relativamente às habilitações literárias 18% tinha concluído o ensino secundário e 82% o ensino superior.

Após a explicação oral das instruções do instrumento, dos objectivos da investigação em causa, bem como das condições de confidencialidade e anonimato, foi dado o tempo necessário para o preenchimento do Inventário. No momento da recolha dos Inventários foram ainda averiguadas as eventuais dificuldades na interpretação e resposta por parte dos participantes. A ausência de sugestões e alterações levou à conservação da tradução do instrumento na aplicação a ser efectuada no âmbito do estudo principal.

Dos Inventários aplicados apenas 126 foram considerados válidos por respeitarem as normas relativas à aplicação da prova (motivação, número de itens respondidos e preenchimento individual).

Para avaliar a consistência interna do teste, procedeu-se à análise do coeficiente de precisão *alpha* de Cronbach, que foi de .97, expressando o grau de fiabilidade do instrumento utilizado.

Apesar da análise por exclusão de itens (*alpha if item deleted*) não ter revelado o aumento da consistência interna do instrumento, caso algum dos itens fosse eliminado, na análise factorial, realizada através do método de análise de componentes principais com rotação varimax e normalização de Kaiser, foram excluídos os itens com níveis de saturação de .4 ou inferior (itens 5, 6, 8, 9, 20, 33) tendo sido forçada a saturação a cinco factores com o objectivo de facilitar a interpretação dos mesmos. Realizou-se,

ainda, uma análise por exclusão de itens (*alpha if item deleted*) para cada um dos cinco factores encontrados, tendo esta revelado que todos os itens contribuem para a consistência interna das respectivas dimensões.

Assim, o primeiro factor, composto por 21 itens (18, 21, 22, 27, 28, 29, 32, 35, 38, 39, 40, 41, 44, 45, 57, 58, 59, 60, 62, 66, 68) explica 32.64% da variância total do teste, apresentando um índice de precisão de .94. Este representa a congregação da maior parte dos itens das seguintes escalas originais: preparação inadequada, insatisfação com a carreira, falta de confiança, dificuldades na tomada de decisão e conflito de papéis múltiplos. Tendo em conta a revisão de literatura apresentada anteriormente, e considerando as escalas originais das quais os itens fazem parte, o primeiro factor foi nomeado de Mentalidade individual.

O segundo factor, composto por 15 itens (3, 12, 13, 24, 25, 26, 36, 37, 43, 46, 48, 49, 51, 54, 63) explica 5.49% da variância total do teste, apresentando um índice de precisão de .95. Uma vez que este factor foi maioritariamente constituído pelas escalas originais discriminação sexual e discriminação racial, foi designado por Discriminação sexual e racial.

O terceiro factor, composto por 12 itens (1, 2, 4, 7, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 19, 23) explica 4.63% da variância total, apresentando um índice de precisão de .84. Nele saturam maioritariamente itens das escalas originais conflito de papéis múltiplos e conflito entre as exigências da carreira e os filhos, pelo que se optou por nomear o factor de Conflito trabalho- família.

O quarto factor, composto por 11 itens (31, 42, 47, 52, 53, 61, 64, 65, 67, 69, 70) apresenta um índice de precisão de .87 e explica 4.23% da variância total do instrumento. As escalas originais com maior representatividade foram desencorajamento em escolher carreiras não tradicionais e dificuldades de socialização/*networking*, pelo que o factor foi designado por Carreiras não tradicionais e Dificuldades de socialização/*networking*.

O quinto factor, composto por 5 itens (30, 34, 50, 55, 56) apresenta um índice de precisão de .80 e explica 3.47% da variância total do teste. Uma vez que nele estão representadas várias das escalas originais, o factor foi nomeado de acordo com os itens da escala original que mais contribuíam para a sua consistência interna, razão pela qual o factor foi designado por Restrições no mercado de trabalho.

Uma vez que os cinco factores encontrados corresponderam à integração das escalas previamente definidas pela autora, e os valores do *alpha* de Cronbach se situaram acima

de .70, patamar mínimo recomendado por Nunnally (1978), deu-se como concluído o ensaio experimental.

De referir que no ensaio experimental os níveis de consistência interna encontrados nas diferentes escalas foram superiores às encontradas pela autora, variando entre .80 e .95.

### **3.3 Procedimento**

A presente investigação foi desenvolvida numa empresa portuguesa do sector energético, onde a diversidade da força de trabalho constitui uma prioridade estratégica para a gestão do capital humano. Assim, o estudo da percepção de barreiras na carreira representou o primeiro passo para o desenvolvimento de medidas estratégicas, direccionadas e fundamentadas no âmbito da gestão dos Recursos Humanos, tendo a organização em causa manifestado interesse no desenvolvimento da presente investigação.

Após a legitimação do estudo pela Directora de Recursos Humanos, com base na apresentação previamente feita sobre o mesmo, foi seleccionada uma amostra estratificada e representativa da população da empresa.

Com base nas regras de representatividade impostas pela caracterização demográfica da organização, foram convidados, por correio electrónico interno, a participar no estudo 700 colaboradores. Através da plataforma *Google Forms* foi enviado o *Link* do Inventário aos trabalhadores, onde foi possível explicar o âmbito da investigação e garantir não só a confidencialidade e anonimato dos participantes, como também a resposta voluntária destes.

O período de resposta ao Inventário Percepção de Barreiras na Carreira- Revisto realizou-se entre os dias 2 e 18 de Julho de 2014, tendo sido contabilizadas um total de 325 respostas (46% do total da população em causa).

## **IV. RESULTADOS**

Nesta secção são apresentados e analisados os resultados obtidos na presente investigação. Para tal procedeu-se à análise factorial seguida das análises descritiva (medidas de tendência central e de dispersão) e da precisão. Foram ainda realizados os testes de Levene e T- Student, com vista a confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação inicialmente formuladas, e o teste de Friedman, com o objectivo de responder às questões de investigação.

#### **4.1 Análise Factorial**

No âmbito do estudo principal foi realizada nova análise factorial exploratória, através do método de análise em componentes principais com rotação varimax e normalização de Kaiser, onde, tal como no ensaio experimental, foi forçada a saturação a cinco factores, o que levou à exclusão dos itens com níveis de saturação de .4 ou inferior (itens 10, 34, 60).

Assim o primeiro factor, composto por 20 itens (1, 5, 8, 14, 18, 21, 22, 27, 29, 32, 35, 38, 39, 41, 45, 58, 59, 62, 66, 68) corresponde à barreira Mentalidade individual, encontrada no ensaio experimental, que explica 36.23% da variância total do teste.

O segundo factor, constituído por 19 itens (3, 6, 7, 12, 13, 24, 25, 26, 33, 36, 37, 43, 46, 48, 49, 51, 54, 63, 67) corresponde à barreira Discriminação sexual e racial, encontrada previamente no ensaio experimental, que explica 6.85% da variância total do teste.

O terceiro factor, agrupa 12 itens (20, 28, 31, 40, 42, 44, 47, 52, 53, 64, 69, 70), e explica 4.42% da variância total. Tendo em conta que nele estão principalmente saturados os itens que correspondem à escala original Desaprovação por pessoas significativas, contribuindo especialmente para a consistência interna do factor, este foi nomeado conforme a barreira original apresentada por Swanson et al., (1996).

O quarto factor é constituído por 7 itens (30, 50, 55, 56, 57, 61, 65) que contribuem para explicar 3.61% da variância total do instrumento. Uma vez que nele são encontrados, maioritariamente, itens da escala original Dificuldades de socialização/*networking*, o factor foi caracterizado conforme a escala do instrumento original.

O quinto factor, tal como no ensaio experimental, foi designado por Conflito trabalho – família, e é composto por 9 itens (2, 4, 9, 11, 15, 16, 17, 19, 23) que explicam 3.25% da variância total do teste. A interpretação dos factores permite concluir que estes representam barreiras que fazem parte do factor geral Percepção de Barreiras na Carreira.

#### **4.2 Análise Descritiva e Índices de Precisão**

O Quadro 1 apresenta as médias, desvios-padrão e índices de precisão da Percepção de Barreiras na Carreira no global, para ambos os sexos, e de cada uma das cinco barreiras identificadas (Mentalidade individual, Discriminação sexual e racial, Desaprovação por pessoas significativas, Dificuldades de socialização/*networking* e Conflito trabalho – família).

**Quadro 1 – Estatística Descritiva e Índices de Precisão**

Barreira	Género	Média	Desvio Padrão	Nº Itens	Alfa de Cronbach
Mentalidade individual	Feminino	<b>5.11</b>	0.94	20	.95
	Masculino	<b>4.84</b>	1.24		
Discriminação sexual e racial	Feminino	<b>5.18</b>	1.12	19	.96
	Masculino	4.53	1.36		
Desaprovação por pessoas significativas	Feminino	4.04	1.12	12	.92
	Masculino	3.71	1.23		
Dificuldades de socialização/networking	Feminino	4.87	0.97	7	.88
	Masculino	<b>4.66</b>	1.23		
Conflito trabalho – família	Feminino	4.92	1.00	9	.87
	Masculino	4.36	1.20		
Percepção de barreiras na carreira	Feminino	<b>4.85</b>	0.88	67	.97
	Masculino	4.44	1.15		

Considerando os valores médios na percepção global das barreiras, verifica-se que as mulheres têm resultados mais elevados (M= 4.85; D= 0.88) do que os homens (M= 4.44; D= 1.15), levando a concluir que os indivíduos do sexo feminino tendem a perceber mais frequentemente cada uma das barreiras apresentadas.

Relativamente a estas, destacam-se os valores apresentados na percepção da barreira Mentalidade individual, tanto para o sexo feminino (M= 5.11; D=0.94) como para o sexo masculino (M=4.84; D= 1.24). Realça-se também, para o sexo feminino a barreira Discriminação sexual e racial (M=5.18; D=1.12), e para o sexo masculino a barreira Dificuldades de socialização/networking (M=4.66; D=1.23), representando estas as barreiras ao desenvolvimento de carreira, que cada um dos sexos tende a perceber com mais frequência. A análise dos desvios-padrão em geral permite ainda averiguar a maior homogeneidade de respostas das mulheres comparativamente às dos homens.

Para avaliar a consistência interna do instrumento de medida e das respectivas subescalas, procedeu-se ao cálculo do coeficiente de precisão *alpha* de Cronbach, tendo este apresentado, à semelhança do ensaio experimental, um valor de .97. Verifica-se, ainda, que a amplitude dos índices de precisão das barreiras se situa entre .87 e .97, reportando-se a valores superiores a .70, patamar mínimo exigido, para se considerar um bom índice de consistência interna (Nunnally, 1978). De referir que a análise por

exclusão de itens (*alpha if item deleted*) corroborou a precisão do instrumento, ou seja, todos os itens contribuem para a sua medida, uma vez que se eliminados o *alpha* de Cronbach seria inferior ao obtido.

### 4.3 Análise das Hipóteses e Questões de Investigação

Para testar as hipóteses de investigação foi aplicado o Teste de Igualdade de Valores Médios<sup>5</sup> para amostras independentes recorrendo à estatística de teste t com distribuição t-de student com  $n_1+n_2-1$  graus de liberdade, sob a hipótese nula<sup>6</sup>, unilateral direito, tal como demonstrado no Quadro 2.

Barreiras	Média	T- student	Valor-p
Mentalidade individual	4.93	2.11	.018
Discriminação sexual e racial	4.73	4.59	.000
Desaprovação por pessoas significativas	3.81	2.28	.012
Dificuldades de socialização/networking	4.72	1.71	.045
Conflito trabalho – família	4.54	4.04	.000
Percepção de barreiras na carreira	4.57	3.60	.000

Através da análise do Quadro 2 é confirmada a primeira hipótese de investigação (*H1: As mulheres percebem mais barreiras na carreira do que os homens*). O teste de igualdade de valores médios torna evidente que as mulheres percebem significativamente mais barreiras na carreira do que os homens, sendo esta diferença altamente significativa ( $t=3.60$ ,  $p<0.01$ ).

Dado que a primeira hipótese de investigação reflecte o factor geral (Percepção de Barreiras na Carreira) foram analisadas as barreiras específicas que o constituem. Desta forma, conclui-se que também a hipótese H1a (*As mulheres percebem mais barreiras de mentalidade individual do que os homens*) foi suportada, uma vez que se

<sup>5</sup> Teste paramétrico, adequado para comparar os valores médios de dois grupos independentes, mesmo quando são verificados pequenos desvios nas condições de aplicabilidade: normalidade e homogeneidade das variâncias (Coelho, Cunha & Martins, 2008; Pestana & Gageiro, 2000).

<sup>6</sup> A fim de averiguar a existência de homogeneidade das variâncias das populações em estudo foi aplicado o teste de Levene previamente à aplicação do Teste de Igualdade de Valores Médios para amostras independentes.

conclui que a percepção da barreira Mentalidade individual é significativamente superior nas mulheres do que nos homens ( $t=2.11$ ,  $p<0.05$ ).

A hipótese H1b (*As mulheres percebem mais barreiras estruturais do que os homens*) foi testada tendo em conta os factores Discriminação sexual e racial e Dificuldades de socialização/*networking*. Assim, pode ser concluído que as mulheres percebem significativamente mais a barreira Discriminação sexual e racial do que os homens, sendo esta diferença altamente significativa ( $t=4.59$ ,  $p<0.01$ ), e significativa ao nível da barreira de Dificuldades de socialização/*networking* também favorável ao sexo feminino ( $t=1.71$ ,  $p<0.05$ ). A análise das duas barreiras apoia, assim, a hipótese H1b.

Para testar a hipótese H1c (*As mulheres percebem mais barreiras associadas ao estilo de vida*) foram analisados os factores Desaprovação por pessoas significativas e Conflito trabalho – família. Desta forma, verifica-se que o teste-t admite que as mulheres percebem significativamente mais a barreira Desaprovação por pessoas significativas ( $t=2.28$ ,  $p<0.05$ ) e que também percebem significativamente mais a barreira Conflito trabalho - família do que os homens, sendo esta diferença altamente significativa ( $t=4.04$ ,  $p<0.01$ ). Através da análise das duas barreiras é, assim, possível corroborar a hipótese H1c.

Para responder às Questões de Investigação, foi aplicado o teste não paramétrico de Friedman, com o objectivo de comparar três ou mais amostras emparelhadas, onde a variável em estudo é classificada numa escala de nível, pelo menos, ordinal (Coelho et al., 2008). Através deste teste foi possível ordenar as barreiras mais percebidas pelas mulheres e pelos homens, tal como demonstrado no Quadro 3.

**Quadro 3 – Comparação da ordenação das barreiras por ordem crescente de percepção do sexo feminino e do sexo masculino através dos resultados do Teste de Friedman**

<b>Género</b>	<b>Barreiras</b>	<b>Média do quadrado das ordens</b>
Feminino	Mentalidade individual	4.30
	Discriminação sexual e racial	<b>4.49</b>
	Desaprovação por pessoas significativas	<b>1.62</b>
	Dificuldades de socialização/networking	3.48
	Conflito trabalho-família	3.59
Masculino	Mentalidade individual	<b>4.74</b>
	Discriminação sexual e racial	4.00
	Desaprovação por pessoas significativas	<b>1.69</b>
	Dificuldades de socialização/networking	4.02
	Conflito trabalho-família	3.16

Pela avaliação dos valores apresentados, é possível verificar que as mulheres percebem mais a barreira Discriminação sexual e racial enquanto os homens percebem mais a barreira Mentalidade individual respondendo desta forma às questões de investigação propostas (*Qual a barreira na carreira mais percebida pelas mulheres?* e *Qual a barreira na carreira mais percebida pelos homens?*).

Para ambos os sexos é, ainda, possível averiguar a concordância relativamente à barreira menos percebida, sendo esta a barreira Desaprovação por pessoas significativas.

## **V. DISCUSSÃO**

Uma vez que foi possível analisar e compreender a percepção de barreiras na carreira, e a sua relação com o género, mais especificamente numa empresa do sector energético em Portugal, pode-se afirmar que os objectivos propostos para o presente estudo foram atingidos.

Os resultados encontrados permitem afirmar que as mulheres percebem mais barreiras na carreira do que os homens, tal como demonstrado por estudos previamente

realizados por outros autores (Swanson & Tokar, 1991a, 1991b; Luzzo, 1995a, 1995b, 1996; Luzzo & Hutcheson, 1996; McWhirter, 1997; Smith, 2004; Creed et al., 2004; Cardoso & Marques, 2008; Raque – Bogdan et al., 2013).

Através da análise das diferentes barreiras, foi possível verificar que as mulheres percebem significativamente mais barreiras de mentalidade individual, barreiras estruturais (discriminação sexual e racial, dificuldades de socialização/ *networking*) e de estilo de vida (desaprovação por pessoas significativas e conflito trabalho - família) do que os homens. Estas barreiras estão de acordo com a revisão de literatura realizada no âmbito do enquadramento teórico do presente estudo, que agrupa as barreiras na carreira das mulheres em quatro grupos principais, não tendo sido alvo desta investigação a percepção da barreira mentalidade organizacional.

De referir que a organização dos comportamentos e posterior categorização destes em grupos de principais barreiras na carreira das mulheres, não deve ser estanque, isto é as barreiras devem ser compreendidas como interactivas e passivas de serem alteradas, manifestando-se em diversos sentidos (Ortega, 2008). Nesta sequência, a categorização das barreiras identificadas no presente estudo, revela a necessidade de estruturar a informação para que a mesma possa ser analisada.

As barreiras identificadas poderão traduzir a importância de intervir ao nível da gestão dos recursos humanos em aspectos como a preparação inadequada das mulheres, os seus níveis de satisfação com a carreira, falta de confiança e dificuldades na tomada de decisão. Os resultados representam ainda um alerta face aos obstáculos estruturais e de conciliação trabalho -família identificados na organização, que apelam à revisão de algumas das suas políticas e práticas de recursos humanos.

Relativamente às questões de investigação, foi possível ordenar as barreiras percebidas por homens e mulheres. Desta forma, é verificado que para as mulheres, a Discriminação sexual e racial é a barreira mais percebida, seguida de Mentalidade individual, enquanto para os homens a principal barreira é a percepção de Mentalidade individual, seguida da barreira Dificuldades de socialização/networking. Esta distribuição permite o estabelecimento de prioridades face às medidas de actuação no âmbito da sensibilização para a diversidade de género, e evidenciar o facto das barreiras serem reveladas por ambos os sexos. Isto é, apesar das mulheres perceberem mais significativamente as diferentes barreiras encontradas, não devem ser negligenciados os resultados encontrados relativamente às barreiras percebidas pelos indivíduos do sexo masculino.

Na presente investigação foram ainda recolhidos outros dados demográficos relativos ao segmento, idade, antiguidade e habilitações literárias, que permitiram solidificar a relação do género com a percepção de barreiras na carreira, evidenciando a significância deste na previsão da percepção de barreiras.

Dado que o conceito do papel tradicional da mulher está a mudar (Michailidis et al., 2012; Subramaniam et al., 2013) seria relevante, em investigações futuras, compreender e comparar quais as barreiras que as mulheres das diferentes gerações activas no mercado de trabalho (X, Y e *BabyBoomers*) percebem.

Assistimos a uma mudança de paradigma que permite ainda reflectir sobre outros grupos minoritários, que possam favorecer deste diagnóstico (*gays*, lésbicas e bissexuais), permitindo a inclusão de indivíduos cada vez mais diversos nas organizações.

Investigações futuras poderiam ainda contemplar a relação entre a percepção de barreiras na carreira e os contextos específicos onde as organizações actuam, sendo para o efeito diferenciador o sector de actividade. Tendo em conta a área de actuação da empresa do presente estudo, é verificada a predominância do sexo masculino, tornando-se assim interessante comparar as barreiras percebidas pelos colaboradores de empresas que actuam no mesmo sector, e de empresas que actuam em sectores diferentes, como por exemplo os mais frequentemente dominados por mulheres.

O estudo das barreiras pode também ser aprofundado tendo em conta a sua relação com os valores, clima e cultura da organização, uma vez que estes contribuem para orientar os comportamentos de cada colaborador. Na empresa onde foi desenvolvida a investigação, foi verificada uma cultura bastante homogénea e coesa com valores bem definidos, sendo interessante em investigações futuras perceber a relação existente entre estas variáveis e as barreiras na carreira.

O presente estudo envolveu ainda a tradução e adaptação de um instrumento de medida da percepção de barreiras na carreira, proposto por Swanson et al., (1996), que deu origem ao Inventário de Percepção de Barreira na Carreira – Revisto. Este instrumento representa uma mais-valia para as organizações que pretendam avaliar as barreiras que podem comprometer ou comprometem o desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores, e ainda, no âmbito do aconselhamento e gestão de carreiras possibilitar a avaliação e posterior actuação ao nível das barreiras percebidas. No entanto, as análises factoriais realizadas no presente estudo, não identificaram a saturação dos itens nos mesmos factores obtidos por Swanson et al., (1996), tendo sido

verificada a alteração da estrutura do instrumento do estudo piloto para o estudo principal. Apesar da conservação da maior parte dos factores encontrados nos dois estudos, novas investigações são necessárias no sentido de validar a estrutura do instrumento para a população portuguesa.

Com base nos resultados obtidos, torna-se evidente a necessidade das empresas apostarem em medidas que atenuem as barreiras percebidas pelas mulheres, providenciando a este grupo minoritário as ferramentas necessárias ao seu desenvolvimento de carreira. Uma vez que a diversidade de género, no âmbito do planeamento e desenvolvimento estratégico dos recursos humanos (Cardoso & Marques, 2008) pode ser considerado um factor crítico para a implementação eficaz de estratégias que contribuem para o sucesso das organizações, pode-se afirmar que da investigação desenvolvida resultou a definição de linhas estratégicas a assumir pela empresa alvo do estudo, no âmbito da diversidade de género.

Nesse sentido, o foco deve incidir na identificação dos problemas que sistematicamente afectam negativamente a diversidade de género, e prejudicam o desempenho organizacional (Patel & Buiting, 2013; Bukhari & Saharma, 2014).

Em conclusão, é ainda de referir que respeitar a diversidade social e a representatividade presente nas comunidades em que as organizações se inserem, é um dever ético e simultaneamente um factor de enriquecimento, valorização e reconhecimento mútuo.

O actual mercado de trabalho pressupõe uma constante adaptação das empresas à realidade social e económica. A gestão da diversidade nas organizações representa, assim, não só uma resposta à crescente diversificação da demografia da força de trabalho, como também um dever ético que resulta na vantagem competitiva destas organizações (Cox & Blake, 1991).

Apesar de nos últimos anos a visibilidade, contribuição e aumento das mulheres no mercado de trabalho ter vindo a representar uma das maiores mudanças do séc. XX, (Choi & Park, 2014), ainda há um longo percurso a percorrer, por forma a tornar as organizações mais conscientes das barreiras que as mulheres enfrentam, promovendo ambientes de trabalho diversos e inclusivos. O estudo da percepção das barreiras na carreira pode, assim, ser um contributo essencial, representando um primeiro passo para a implementação desta mudança de paradigma.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert, K. A., & Luzzo, D. A. (1999). The role of perceived barriers in career development: A social cognitive perspective. *Journal of Counseling & Development*, 77(4), 431-436.
- Badal, S., & Harter, J. K. (2013). Gender Diversity, Business-Unit Engagement, and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 354-365.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory* (pp. 5-107). Prentice Hall.: Englewood Cliffs, NJ.
- Barsh, J., Devillard, S., & Wang, J. (2012, Novembro). The global gender agenda. *McKinsey Quarterly*. Obtido a partir de [http://www.mckinsey.com/insights/organization/the\\_global\\_gender\\_agenda](http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_global_gender_agenda)
- Barsh, J., & Yee, L. (2011, Abril). Unlocking the full potential of women in the US economy. *Wall Street Journal*. Obtido a partir de [http://www.mckinsey.com/client\\_service/organization/latest\\_thinking/unlocking\\_the\\_full\\_potential](http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/unlocking_the_full_potential)
- Barsh, J., & Yee, L. (2012, Abril). Unlocking the full potential of women at work. *McKinsey & Company*. Obtido a partir de [http://www.mckinsey.com/careers/women/~/\\_media/Reports/Women/2012%20W SJ%20Women%20in%20the%20Economy%20white%20paper%20FINAL.ashx](http://www.mckinsey.com/careers/women/~/_media/Reports/Women/2012%20W SJ%20Women%20in%20the%20Economy%20white%20paper%20FINAL.ashx)
- Bukhari, S. S., & Sharma, B. C. (2014). Workplace Gender Diversity & Inclusive Growth in Public & Private Organizations. *Indian Journal of Industrial Relations*, 49(3), 551.
- Cardoso, P. (2009). Inventário de percepção de barreiras da carreira. *Colecção de textos científicos e didáticos*. Évora: Departamento de Psicologia. Universidade de Évora.
- Cardoso, P., & Marques, J. F. (2008). Perception of career barriers: The importance of gender and ethnic variables. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 8(1), 49-61.

- Cardoso, P., & Moreira, J. M. (2009). Self-efficacy beliefs and the relation between career planning and perception of barriers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 9(3), 177-188.
- Choi, S., & Park, C. O. (2014). Glass Ceiling in Korean Civil Service Analyzing Barriers to Women's Career Advancement in the Korean Government. *Public Personnel Management*, 43(1), 118-139.
- Coelho, J. P., Cunha, L., & Martins, I. L. (2008). *Inferência estatística*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Comissão Europeia. (2012, Novembro) *Compromisso europeu pelas mulheres na administração das empresas: MEMO/11/124*. Press Release data base: Brussel
- Comissão para a Igualdade no trabalho e no Emprego. (2014). Medidas promotoras da conciliação entre a vida profissional e vida familiar numa perspectiva potenciadora da natalidade.
- Coogan, P. A., & Chen, C. P. (2007). Career development and counselling for women: Connecting theories to practice. *Counselling Psychology Quarterly*, 20(2), 191-204.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 45-56.
- Creed, P. A., Patton, W., & Bartrum, D. (2004). Internal and external barriers, cognitive style, and the career development variables of focus and indecision. *Journal of Career Development*, 30(4), 277-294.
- Crites, J. O. (1969). *Vocational psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Devillard, S., Sancier-Sultan, S., Werner, C., (2013, Abril). Why gender diversity at the top remains a challenge. *McKinsey Quarterly*. Obtido a partir de [http://www.mckinsey.com/insights/organization/why\\_gender\\_diversity\\_at\\_the\\_top\\_remains\\_a\\_challenge](http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_gender_diversity_at_the_top_remains_a_challenge)

- Domenico, D. M., & Jones, K. H. (2006). Career Aspirations of Women in the 20th Century. *Journal of career and technical education*, 22(2), 1.
- Duarte, M. E., Lassance, M. C., Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., et. al. (2010). A construção da vida: Um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. *Revista Interamericana de psicologia*, 44(2), 392-406.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Ehimare, O. A., & Ogaga-Oghene, J. O. (2011). The Impact of Workforce Diversity on Organizational Effectiveness: A Study of a Nigerian Bank. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 11(3), 93-110.
- Erford, B. T., & Crockett, S. A. (2012). Practice and research in career counseling and development - 2011. *The Career Development Quarterly*, 60(4), 290-332.
- Farmer, H. S. (1976). What inhibits achievement and career motivation in women?. *The Counseling Psychologist*, 6,12-14.
- França, T. (2012). Women and labor market: work family conflict and career self-management. *Pensamento & Realidade*, 27(4).
- Gimeno, M. J., & Rocabert, E. (1998). Barreras percibidas por las mujeres en su proceso de toma de decisión vocacional. *Revista de orientación y psicología*, 9(15), 25-36.
- Gottfredson, L. S. (1981). Circumscription and compromise: A developmental theory of occupational aspirations. *Journal of Counseling psychology*, 28(6), 545.
- Hall, D. T. (1996). *The Career Is Dead--Long Live the Career. A Relational Approach to Careers. The Jossey-Bass Business & Management Series*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Harmon, L. W. (1977). Career counseling for women. *Psychotherapy for women*, 197-206.

- Hofstede, G. (1989). Organising for cultural diversity. *European Management Journal*, 7(4), 390-397.
- Hunt, L., LaRoche, G., Blake-Beard, S., Chin, E., Arroyave, M., & Scully, M. (2009). *Cross-cultural connections: Leveraging social networks for women's advancement*. American Psychological Association.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830.
- Jones, S. J., & Palmer, E. M. (2011). Glass ceilings and catfights: Career barriers for professional women in academia. *Advancing Women in Leadership*, 31(1).
- Lee, S. H., Lee, S. M., & Yu, K. (2008). A typology of career barriers. *Asia Pacific Education Review*, 9(2), 157-167.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (1996). Social cognitive approach to career development: An overview. *The Career Development Quarterly*, 44(4), 310-321.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2006). On conceptualizing and assessing social cognitive constructs in career research: A measurement guide. *Journal of Career Assessment*, 14(1), 12-35.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2013). Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of counseling psychology*, 60(4), 557.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1996). Career development from a social cognitive perspective. *Career choice and development*, 3, 373-421.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of counseling psychology*, 47(1), 36.
- Lent, R. W., Hackett, G., & Brown, S. D. (1996). A Social Cognitive Framework for Studying Career Choice and Transition to Work. *Journal of Vocational Education Research*, 21(4), 3-31.

- Lent, R. W., Hackett, G., & Brown, S. D. (1999). A social cognitive view of school-to-work transition. *The career development quarterly*, 47(4), 297-311.
- Lent, R. W., Brown, S. D., Schmidt, J., Brenner, B., Lyons, H., & Treistman, D. (2003). Relation of contextual supports and barriers to choice behavior in engineering majors: Test of alternative social cognitive models. *Journal of Counseling Psychology*, 50(4), 458.
- Lent, R. W., Brown, S. D., Sheu, H. B., Schmidt, J., Brenner, B. R., Gloster, C. S., et al. (2005). Social Cognitive Predictors of Academic Interests and Goals in Engineering: Utility for Women and Students at Historically Black Universities. *Journal of Counseling Psychology*, 52(1), 84.
- Leong, F. T., Hartung, P. J., & Pearce, M. (2014). Work and career development: Theory and research.
- Luzzo, D. A. (1995). Gender differences in college students' career maturity and perceived barriers in career development. *Journal of Counseling & Development*, 73(3), 319-322.
- Luzzo, D. A. (1995). Gender and Ethnic Differences in the Perception of Barriers to Career Development. Obtido a partir de <http://eric.ed.gov/?id=ED383978>
- Luzzo, D. A. (1996). Exploring the relationship between the perception of occupational barriers and career development. *Journal of Career Development*, 22(4), 239-248.
- Luzzo, D. A., & Hutcheson, K. G. (1996). Causal attributions and sex differences associated with perceptions of occupational barriers. *Journal of Counseling & Development*, 75(2), 124-130.
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route?. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86.
- Mckinsey and Company (2007). Women Matter: *Gender diversity, a corporate performance driver*. Obtido a partir de [http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey\\_2007\\_gender\\_matters.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey_2007_gender_matters.pdf)

- Mckinsey and Company (2010). Women matter: Women at the top of corporations making it happen. Obtido a partir de [http://www.asx.com.au/documents/media/2010\\_mckinsey\\_women\\_matter.pdf](http://www.asx.com.au/documents/media/2010_mckinsey_women_matter.pdf)
- Martins, A. F. C. (2010). Preocupações de carreira e adaptabilidade: estudo exploratório com uma amostra de candidatos a sargentos e oficiais do exército português. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia – Universidade de Lisboa.
- Martins, L. L., & Parsons, C. K. (2007). Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: the role of individual differences in attitudes and beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 865.
- McWhirter, E. H. (1997). Perceived barriers to education and career: Ethnic and gender differences. *Journal of Vocational Behavior*, 50(1), 124-140.
- Michailidis, M. P., Morphitou, R. N., & Theophylatou, I. (2012). Women at work: equality versus inequality: barriers for advancing in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4231-4245.
- Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J. E. (2012). *Career development interventions in the 21st century*. Pearson Higher Ed
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>a</sup>ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Leary, V. E. (1974). Some attitudinal barriers to occupational aspirations in women. *Psychological Bulletin*, 81(11), 809.
- Ortega, S.M. (2008). Barreras en el desarrollo profesional femenino. *Revista española de orientación y psicopedagogía*, 19(1), 61-72.
- Patel, G. & Buiting, S., (2013, Junho) Gender differences in leadership styles and the impact within corporate boards. In The commonwealth secretariat, social transformation program division.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (2<sup>a</sup>ed.). Lisboa: Edições Silabo

- Raque-Bogdan, T. L., Klingaman, E. A., Martin, H. M., & Lucas, M. S. (2013). Career-Related Parent Support and Career Barriers: An Investigation of Contextual Variables. *The Career Development Quarterly*, 61(4), 339-353.
- Santos, R. M. N. G. S. (2008). O papel dos indivíduos e das organizações na gestão e desenvolvimento da carreira: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia – Universidade de Lisboa.
- Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13-19.
- Silveira, N. S. (2006). A diversidade de género e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. *REGE Revista de Gestão*, 13, 77-91.
- Smith, S. (2004). Career Barriers among Information Technology Undergraduate Majors. *Information Technology, Learning & Performance Journal*, 22(1).
- Subramaniam, I. D., Arumugam, T., & Akeel, A. B. A. A. B. (2013). Demographic and Family Related Barriers on Women Managers' Career Development. *Asian Social Science*, 10(1), pp86.
- Super, D. E. (1975). Career Education and Career Guidance for the Life Span and for Life Roles. *Journal of Career Development*, 2(2), 27-42
- Super D.E., Savickas, M.L., & Super, C.M. (1996). The Life-span, Life-space Approach to Career. In D. Brown, L. Brooks & Associates (Eds.). *Career choice and development* (pp. 121-178). San Francisco: Jossey-Bass.
- Swanson, J. L. (2013). APA handbook of testing and assessment in psychology. In Kurt F. et al., (Eds.). *Assessment of career development and maturity* (pp 349-362). Washington, DC, US: American Psychological Association
- Swanson, J. L., Daniels, K. K., & Tokar, D. M. (1996). Assessing perceptions of career-related barriers: The Career Barriers Inventory. *Journal of Career Assessment*, 4(2), 219-244.

- Swanson, J. L., & Tokar, D. M. (1991a). Development and initial validation of the Career Barriers Inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 39(3), 344-361.
- Swanson, J. L., & Tokar, D. M. (1991b). College students' perceptions of barriers to career development. *Journal of vocational behavior*, 38(1), 92-106.
- Swanson, J. L., & Woitke, M. B. (1997). Theory into practice in career assessment for women: Assessment and interventions regarding perceived career barriers. *Journal of career assessment*, 5(4), 443-462.
- Washington, C. E. (2010, June). Mentoring, Organizational Rank, and Women's Perceptions of Advancement Opportunities in the Workplace. In *Forum on Public Policy: A Journal of the Oxford Round Table*.