



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

As políticas familiares da Gestão de
Recursos Humanos em resposta às
alterações dos comportamentos
masculinos: Uma meta-análise qualitativa

Mariana Rocha Julião

Católica Porto Business School

Setembro de 2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

As políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos em resposta às alterações dos comportamentos masculinos

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Mariana Rocha Julião

sob orientação de

Professora Doutora Eva Dias Oliveira

Professora Doutora Maria Isabel Guimarães

Católica Porto Business School

Setembro de 2023

Resumo

O comportamento masculino tem sofrido alterações ao longo das últimas décadas. Os homens estão a mostrar um interesse crescente em abraçar o seu lado paternal e, por isso, procuram também organizações com políticas que permitam satisfazer esse desejo. Assim, o presente trabalho tem como objetivo compreender em que medida é que as políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos respondem às alterações do comportamento masculino. A grande quantidade de estudos sobre o tema revelou a necessidade de utilizar a meta-análise qualitativa para identificação, interpretação e análise de investigação realizadas entre 2017 e 2023. Deste modo, a meta-análise qualitativa permitiu recolher uma amostra de 30 artigos, tendo em conta o protocolo e cujo conteúdo foi explorado através do método de análise de conteúdo. Os resultados obtidos sugerem que, de facto, os comportamentos masculinos estão a afastar-se da visão patriarcal. Sem receio de se associarem às novas masculinidades, os homens procuram mostrar o seu lado mais vulnerável e sensível. Nesse sentido, fazem questão que as organizações valorizem o seu interesse na parentalidade e, por isso, procuram políticas que permitam conciliar o trabalho com a família. A literatura conclui que essas políticas passam pelo incentivo ao uso das licenças parentais, a possibilidade da flexibilização do horário ou local do trabalho e no auxílio económico na compra de bens ou serviços infantis. Por fim, a literatura evidencia ainda a importância da cultura organizacional e do papel primordial que as chefias comportam na aplicação das políticas familiares.

Palavras-chave: comportamento masculino; licença parental; políticas familiares; políticas de Gestão de Recursos Humanos.

Abstract

Male behavior has changed over the last few decades. Men are showing a growing interest in embracing their paternal side and are therefore also looking for organizations with policies that allow them to satisfy this desire. The aim of this study is therefore to understand the extent to which family policies in Human Resources Management respond to changes in male behavior. The large number of studies on the subject revealed the need to use qualitative meta-analysis to identify, interpret and analyze research carried out between 2017 and 2023. In this way, the qualitative meta-analysis made it possible to collect a sample of 30 articles, chosen according to the protocol and whose content was explored using the content analysis method. The results obtained suggest that male behavior is in fact moving away from the patriarchal vision. Without fear of being associated with the new masculinities, men are trying to show their most vulnerable and sensitive side. In this sense, they want organizations to value their interest in parenthood and are therefore looking for policies that allow them to reconcile work and family. The literature concludes that these policies include encouraging the use of parental leave, the possibility of flexible working hours or location, and financial aid for the purchase of children's goods or services. Finally, the literature also highlights the importance of organizational culture and the key role played by managers in implementing family policies.

Keywords: masculinity behaviour; parental leave; family policies; Human Resources Management policies.

Índice

Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabelas.....	xiv
Introdução.....	16
Enquadramento Teórico.....	19
1. A ideologia de género.....	19
2. As alterações no comportamento masculino.....	21
3. O apoio à parentalidade em Portugal e na Europa.....	24
4. O apoio à parentalidade em contexto laboral.....	26
Metodologia.....	29
1. Estratégia de Pesquisa e Instrumentos de Recolha de Informação.....	30
2. Critérios de Inclusão e Exclusão.....	31
3. Procedimento de Seleção dos Artigos.....	32
4. Análise de Conteúdo.....	34
Apresentação e discussão de resultados.....	38
1. Ideologia de género.....	41
A igualdade de género.....	41
2. Alterações no comportamento masculino.....	43
Novas masculinidades.....	43

Divisão do trabalho não remunerado.....	45
Conciliação trabalho-família	46
3. O apoio à parentalidade	48
Cultura de apoio no local de trabalho	48
As políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos.....	49
Conclusão.....	56
Referências.....	60
Apêndice	71

Índice de Figuras

Figura 1: Processo de seleção tendo como base o Diagrama PRISMA.....	33
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Número de artigos encontrados na pesquisa.....	32
Tabela 2: Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura.....	35
Tabela 3: Processo de categorização dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura e apresentação de excertos exemplificativos.....	39

Introdução

A igualdade de género é um dos valores fundamentais que norteia a ação da União Europeia. O Tratado de Roma, de 1957, acompanhado de diversas medidas legislativas europeias posteriores, consagraram o princípio de que trabalho igual implica remuneração igual. Além disso, garantiram a igualdade no acesso a oportunidades de trabalho, às suas condições e formação laboral. Como tal, a Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, em vigor desde 2009, agrega diversas disposições relevantes nomeadamente o artigo 21º, nº 1, que declara que “é proibida a discriminação em razão, designadamente, do sexo, raça, cor ou origem étnica ou social, características genéticas, língua, religião ou convicções, opiniões políticas ou outras, pertença a uma minoria nacional, riqueza, nascimento, deficiência, idade ou orientação sexual” e o artigo 23º que consagra que “deve ser garantida a igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios, incluindo em matéria de emprego, trabalho e remuneração”. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, previstos de acordo com a Agenda 2030, definem as prioridades e aspirações de desenvolvimento global a alcançar até ao referido ano. De acordo com a referida Agenda, a Comissão Europeia estabeleceu a Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025, que idealiza uma sociedade europeia onde cada cidadão é livre e igual no acesso a oportunidades. Todavia, a existência de medidas legislativas por parte da União Europeia não parece suficiente para garantir a igualdade de género. A constante e rápida alteração da sociedade, nomeadamente a alteração dos comportamentos masculinos, sugere a necessidade de mais iniciativas que acompanhem estas rápidas transformações.

As alterações nos comportamentos masculinos ao longo do tempo têm-se manifestado em diferentes contextos. O presente estudo focar-se-á no contexto familiar, uma vez que é possível verificar uma aproximação dos homens ao seu

lado emocional, envolvendo-se na parentalidade e dedicando-se a tarefas domésticas. Com a entrada das mulheres de classe média e alta no mercado de trabalho, as obrigações dos homens e das mulheres deixaram de estar tão vincadamente delineadas, colocando-se assim em causa a dominação patriarcal. A presente temática tem especial interesse na área da Gestão de Recursos Humanos, sendo que um dos principais objetivos dos departamentos de Recursos Humanos passa por assegurar que os trabalhadores são tratados de forma equitativa no acesso a oportunidades. Relativamente à parentalidade e às políticas familiares, ainda que, em Portugal, a Segurança Social garanta um subsídio correspondente à licença parental, as organizações têm um papel preponderante na minimização do conflito trabalho-família dos colaboradores. Deste modo, possibilita-se que os colaboradores obtenham qualidade de vida em contexto profissional e pessoal, usufruindo dos seus direitos sem receio de consequências negativas. O presente estudo pretende analisar os resultados de recentes investigações nesta área, permitindo compreender de que modo as organizações estão a dar resposta às alterações visíveis nos comportamentos masculinos. Nesse sentido, a questão de investigação que orienta o presente estudo é:

Em que medida é que as políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos respondem às alterações dos comportamentos masculinos?

Para responder ao ponto central da investigação foi utilizado o método da meta-análise qualitativa, que permite conhecer a investigação mais recente produzida na área e compreender as alterações temáticas. Assim, a meta-análise qualitativa expõem os artigos teóricos e empíricos que formam a amostra do estudo. Este está dividido em quatro secções principais. A primeira secção contém o enquadramento teórico que orienta a problemática em análise. Esta secção subdivide-se em quatro temas que procuram expor as contribuições teóricas para compreensão da ideologia de género e do comportamento

masculino. Ademais, o enquadramento teórico procura esclarecer em que medida é que Portugal e outros países europeus apoiam a parentalidade, através de medidas legislativas, assim como, as organizações mediante as suas políticas familiares. A segunda secção diz respeito à metodologia utilizada no presente trabalho, apresentando uma explicação pormenorizada dos procedimentos de criação da meta-análise qualitativa e da análise de conteúdo desta. A terceira secção exhibe os resultados e contribuições dos artigos pertencentes à amostra, revelando a discussão subjacente a estes. Por fim, a última secção apresenta as conclusões principais e encerra o presente estudo. Importa referir que a pertinência do presente estudo se deve à importância de oferecer a todos os indivíduos direitos iguais, justiça e equidade na obtenção de oportunidades, especialmente dentro do mercado de trabalho. Assim, o presente estudo poderá contribuir para a consciencialização sobre as alterações dos comportamentos masculinos, nomeadamente a valorização crescente da parentalidade por parte dos homens.

Enquadramento Teórico

1. A ideologia de género

O género é socialmente construído. Apesar de, como afirma Duerst-Lahti (2008), o género estar convencionalmente associado à biologia do corpo humano, o género constrói-se durante o processo de socialização. Trata-se de uma ideia que já Oakley (1972) fazia notar, ao afirmar que o género transcende a distinção entre macho e fêmea, envolvendo a valorização social da masculinidade e feminilidade. Embora o género seja visualizado como binário em diversas culturas, existe simultaneamente uma luta contra o reconhecimento do género como dicotómico (Tripp, 2000). Neste sentido, o autor revela que o género não se subdivide apenas em masculino e feminino, mas pode ser também transgénero, neutro, não binário, entre outros. Segundo Gerrin (1997), a ideologia de género inclui atitudes, comportamentos, normas, estruturas e dinâmicas de género. Como tal, as ideias e crenças são estruturadas de acordo com constructos sociais associados ao corpo humano. A visão tradicional do género corresponde, de acordo com Connel e Pearse (2015), a uma estrutura que designa regras e papéis sociais incorporados pelos indivíduos, com o objetivo de se preservar a ordem social. Compreende-se assim que, a ideologia de género é muito mais do que os traços morfológicos do corpo humano, envolvendo-se num julgamento da sociedade, apoiado por normas enraizadas política e culturalmente.

Em muitas das sociedades ocidentais, as normas que moldam a ideologia de género emergem do modelo patriarcal. O patriarcado é um sistema hierárquico que atravessa diversas esferas, nomeadamente a política, económica, social, religiosa e financeira, garantido o domínio e controlo dos homens em todas as posições superiores (Opke, 2005). Com a mesma linha de pensamento, Connell (1995) descreve o patriarcado como a supremacia do

homem sobre a mulher a vários níveis, tais como social, político e institucional. Ora, como Scott (1986) nos recorda, é em contexto social que estas relações de poder se constroem. Deste modo, o poder institucional que os homens detêm em posições de chefia, sustenta a normalização da vantagem masculina, comum num sistema patriarcal (Phillips, 1998). Duerst-Lahti (2008) reforça esta ideia quando afirma que o patriarcado foi, paralelamente, reconhecido como masculinidade hegemónica. Esta decorre num modelo socialmente construído, no qual se espera que os homens se estabeleçam numa posição dominante em relação à subordinação feminina (Etayo, 2011). Assim, entende-se que numa sociedade patriarcal a valorização social da masculinidade justifica as expectativas e os diferentes papéis atribuídos a cada um dos géneros.

O conceito de género é associado à identidade assumida de cada indivíduo aos olhos da sociedade. De acordo com Blackstone (2003), o conceito de género é o lugar que se espera que as mulheres e os homens ocupem, consoante o seu sexo. A autora refere ainda que, tradicionalmente, espera-se que a mulher se envolva no cuidado do lar e da família a tempo inteiro. Em oposição, o homem é visto como o líder da família, devendo sustentar financeiramente a mesma e tomar decisões autonomamente. Na mesma linha de pensamento, Kroska (2007) explica que a ideologia de papéis de género refere-se a atitudes e responsabilidades específicas que cada género deve adotar na sociedade e em diferentes domínios, como o económico, familiar, político e social. A nível familiar, a divisão tradicional de trabalho reservava o espaço doméstico para as mulheres, cabendo aos homens a atividade no espaço público, nomeadamente no mercado de trabalho. A autora propõe ainda o conceito de ideologia igualitária, no qual os valores de partilha de tarefas domésticas e de suporte financeiro são partilhados pelo homem e pela mulher. Além disso, afirma que papéis de género estão intrinsecamente ligados a estereótipos. Assim, compreende-se que a ideologia de papéis de género é discutida no contexto das atitudes e responsabilidades específicas que cada

gênero deve adotar na sociedade e em diferentes domínios. É importante notar que esses papéis de gênero estão estreitamente associados a estereótipos de gênero que podem limitar as oportunidades e o potencial individual de cada pessoa. A construção de uma sociedade mais inclusiva e igualitária requer a superação dessas limitações estereotipadas, uma vez que estes estereótipos enfatizam as diferenças, assumindo que indivíduos que fazem parte de um determinado gênero têm uma tendência natural para demonstrar um comportamento específico.

2. As alterações no comportamento masculino

O comportamento masculino é moldado por influências sociais, tanto no círculo familiar como extrafamiliar. Itulua-Abumere (2013) associa o termo “masculinidade” a um certo comportamento que os indivíduos do gênero masculino podem demonstrar. Neste sentido, o autor define a masculinidade como um conjunto de comportamentos, valores e práticas geralmente associadas aos homens e opostas à feminilidade. Pleck (1976) revela que o papel de gênero ‘masculino’ está sujeito a uma série de expectativas quanto à ação. Assim, compreender a forma como estas expectativas foram criadas e como impactam o comportamento dos homens tem sido objeto de estudo de vários sociólogos (Giddens, 2001). Quanto às origens, Connel (1995) refere que o patriarcado apresentou uma particular influência na criação das expectativas. Itulua-Abumere (2013) sugere que o contexto social no qual os indivíduos vivem molda o comportamento destes. Isto é, a interação entre familiares, amigos, colegas de trabalho ou até desconhecidos molda as expectativas de cada indivíduo. Ademais, a educação na infância impacta o comportamento dos indivíduos em idade adulta, na medida em que poderá haver uma recriação do ambiente familiar. Ou seja, indivíduos educados no enquadramento em que a mulher deve responsabilizar-se pelas tarefas domésticas, em idade adulta

podem recriar essas mesmas expectativas sobre os filhos. Neste sentido, entende-se que o contexto social e familiar desempenha um papel impactante no comportamento dos indivíduos, no entanto, a persistência de ideias patriarcais também impacta na evolução das expectativas sobre o comportamento masculino. Esta evolução, ao longo dos últimos anos, tem sido influenciada por profundas alterações sociais.

As alterações sociais refletem-se no comportamento masculino já desde o século XIX até à atualidade. O declínio da visão tradicional patriarcal mostrou-se progressivo no sentido em que, antes do século XX, esta visão era comum na sociedade, à exceção dos indivíduos que apoiavam a luta das sufragistas. Durante o século XX, os ideais patriarcais foram perdendo força gradualmente, até ao presente século XXI, no qual apesar da menor força, não podemos afirmar que estejam extintos. Mais especificamente em Portugal, os ideais patriarcais estavam bastante presentes até ao ano 1970, no entanto entraram em declínio no momento em que se verificou uma maior entrada das mulheres de classe média e alta para o mercado de trabalho, a partir da Revolução de 25 de Abril de 1974 (Aboim et al., 2010). De facto, anteriormente a 1974, apenas cerca de 20% da força de trabalho em Portugal era constituída por mulheres e, após a revolução, essa força aumentou devido às novas leis que indicaram que ambos os cônjuges têm direitos iguais. De acordo com as autoras, o declínio do modelo patriarcal permitiu o surgimento de um novo modelo no qual ambos os cônjuges estão presentes na esfera profissional e familiar. Contudo, é importante destacar que grande parte do cuidado dos filhos e das tarefas domésticas, continuaram a ser feitas maioritariamente por mulheres (Michelson, 1985). Além disso, Wall e Arnold (2007) fizeram notar que o interesse por uma ideologia igualitária passou a ser partilhado tanto pelas mulheres como pelos homens. Deste modo, observou-se uma divisão das responsabilidades domésticas e familiares de acordo com as opções individuais e do casal. Townsend (2002) nota que apesar da maior presença da mulher no

cuidado dos filhos e da casa, também alguns homens desejam abraçar a parentalidade, conciliando o trabalho com a família. Portanto, todas as transformações sociais refletiram-se na alteração dos comportamentos masculinos, em direção à crescente presença na esfera privada, nomeadamente em contexto familiar.

Desde meados do século XX, até ao presente século XXI, que se denotam mudanças nas aspirações dos homens em ocuparem um papel ativo na educação e desenvolvimento dos filhos. Segundo Aboim et al. (2010), o homem é agora associado a valores como a cooperação no quotidiano familiar, a partilha do poder e respeito pelo cônjuge, o respeito pelos filhos e, ainda, a sua educação. Encontramos a mesma ideia em Brandth (2016), a qual afirma que as alterações de masculinidade constituem tendências observáveis a partir do comportamento dos homens. Já o inquérito “Família e Papéis de Género”, realizado em 2002, no âmbito do programa ISSP (International Social Survey Programme), dá a conhecer que os níveis de stress dos homens portugueses estão acima da média, como resultado da falta de tempo para a conciliação entre trabalho e família. Guerreiro e Carvalho (2007) explicitam ainda que, para muitos homens, a dedicação de tempo à família faz parte das suas preocupações e, a falta deste, traduz-se no aumento do stress. Ademais, é importante ressaltar que as políticas de família também sofreram mudanças. Estas implicaram a inserção de abonos e subsídios individuais, alterações nas leis do casamento e na permissão de divórcios de casamentos católicos, alterações e remoções de leis de afiliação e novas disposições em matéria de licenças parentais e de assistência à família (Wall, 2010; Torres, 1996; Aboim et al., 2010). Neste sentido, a criação de apoio político e legislativo para os homens que desejem envolver-se na vida dos filhos mostra-se importante para estes.

3. O apoio à parentalidade em Portugal e na Europa

A parentalidade é uma experiência desejada por muitos trabalhadores e, como tal, as políticas de apoio vigentes em cada país devem suportar essa vontade. De acordo com Moss e Deven (2015), as licenças parentais têm progredido rumo à promoção da igualdade de género no cuidado dos filhos. Para este efeito, têm sido desenhadas e implementadas políticas sociais na maioria dos países europeus, incluindo em Portugal. De acordo com a Your Europe (2021), todos os trabalhadores têm direito a uma licença parental em situação de nascimento ou adoção de um filho, independentemente do tipo de contrato de trabalho em vigor. Associada à licença, é oferecido um subsídio parental, isto é, um apoio financeiro dado aos trabalhadores enquanto estão a cuidar dos filhos recém-nascidos ou adotados (Your Europe, 2021).

Relativamente às licenças de parentalidade portuguesas, a reforma legislativa de 2009 permitiu que Portugal apresentasse melhorias relevantes quanto à degendarização (Leitão, 2019). Isto é, a Lei nº7/2009 de 12 de fevereiro (Código do Trabalho, 2023), enquadra a proteção social para a mãe e para o pai, fortalecendo os direitos exclusivos deste último. Segundo o artigo 40º do Código do Trabalho (2023), a licença parental inicial pode durar 120 ou 150 dias consecutivos, a qual pode ser partilhada após a mãe gozar da sua licença parental exclusiva. O nº 3 do artigo 40º faz ainda evidenciar um bónus que permite que os progenitores que optem por partilhar a licença, obtenham um mês adicional de licença paga. No entanto, apesar do crescente incentivo por parte do Estado para que os homens usufruam das suas licenças parentais, nota-se que a adesão é ainda fraca.

Dados estatísticos revelam que existe uma baixa, mas crescente adesão, ao gozo de licenças parentais por parte do pai. De acordo com o quadro “Evolução do gozo das licenças de parentalidade” (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2016), entre 2005 e 2016 é possível verificar que o

número de homens que receberam subsídio pela licença parental obrigatória exclusiva do pai foi crescente, tendo em 2005, 39,3%¹ dos homens recebido o subsídio e, em 2016, 67,3% dos homens. Além disso, compreende-se que a percentagem de homens que partilharam a licença de 120/150 dias também evoluiu positivamente, passando de 0,4% em 2005 para 30,2% em 2016. A literatura revela ainda a importância da existência de políticas de igualdade de género, além das licenças de parentalidade. Por exemplo, Aboim et al. (2010) refere que estas políticas englobam legislação, subsídios e programas com o propósito de atingir objetivos individuais nas famílias. Anteriormente, Wall (2004) já havia relatado algumas políticas instauradas em Portugal que permitiram alcançar os objetivos referidos, como a introdução de apoio à educação parental, as condições de acesso ao abono de família, a cedência de prioridade a mulheres grávidas e as mudanças na legislação sobre parentalidade, anteriormente referidas. Segundo Wall e Leitão (2009), a ação governativa passou ainda por alterações à lei do aborto, reforço económico a famílias vulneráveis, promoção da natalidade e reforço de medidas de conciliação entre a vida profissional e familiar, nomeadamente a expansão de serviços de creches, escolas e a introdução de legislação que permite a ausência ao trabalho para assistência à família. De acordo com as autoras, algumas das medidas implementadas, tais como a legislação sobre licenças parentais, guiaram-se pela referência das políticas dos países nórdicos. Estes assumem um papel ainda mais ativo e relevante do que Portugal no que toca à implementação de licenças parentais.

As políticas de parentalidade permitem comparar os vários países da Europa. Atualmente, a Diretiva (UE) 2019/1158 implementada pelo Parlamento Europeu propõem-se a alcançar a igualdade entre homens e mulheres no que toca às oportunidades de trabalho, favorecendo a conciliação entre trabalho-

¹ Valores percentuais apresentados correspondentes ao número de nascimentos.

família. Neste sentido, o artigo 4º nº 1, da referida diretiva revoga que os Estados-Membros devem garantir que os homens tenham direito a, pelo menos, dez dias úteis de licença de paternidade. Ademais, o nº 1 do artigo 5º refere ainda que os Estados-Membros devem assegurar que cada progenitor tem o direito a gozar individualmente de quatro meses, até a criança atingir certa idade. Ainda assim, cada país é livre de acrescentar as suas políticas de licença parental, nomeadamente com políticas focadas exclusivamente no homem. De entre os estados-membros, faz-se destaque aos países nórdicos. Estes países foram considerados pela OCDE como os países com melhores políticas *family-friendly*. Simultaneamente, Gupta et al. (2006) revelam que estes países apresentam altas taxas de participação da força feminina no mercado de trabalho, sem prejuízo das taxas de fertilidade. Salienta-se ainda que, em comparação com outros países da OCDE, os países nórdicos têm uma licença parental com maior duração e grande cobertura de cuidados infantis. Além disso, os autores acrescentam que os países nórdicos são caracterizados pela intervenção do Estado através de legislação nas estratégias de políticas familiares, de forma a evitar a dependência das políticas criadas por organizações privadas. Deste modo, compreende-se a importância do Estado em apoiar os seus cidadãos com políticas familiares, no entanto, as condições oferecidas pelas organizações manifestam-se como um ponto seletivo das mesmas.

4. O apoio à parentalidade em contexto laboral

Em contexto organizacional, a falta de medidas de apoio à parentalidade pode sugerir que ainda há dificuldade em aceitar a igualdade de género. De acordo com Connell (1995), a masculinidade hegemónica foi dominante nas organizações e os homens que não encarassem este ideal podiam ser

marginalizados e excluídos por outros. Fortalecendo esta ideia, estudos mais recentes, como o de Gerson (2009) ou de Harrington e Ladge (2009), indicam que existem muitas organizações que demonstram ser lentas e resistentes à mudança para políticas internas que favoreçam o equilíbrio trabalho-família. Burnett et al. (2010) afirma que o conceito de paternidade é difícil de desvincular dos pressupostos sociais agregados aos papéis que se espera que os pais desempenhem. Em diversas organizações, as políticas familiares existentes aplicam-se maioritariamente às mulheres, pois socialmente espera-se que sejam estas a cumprir compromissos domésticos (Gatrell e Cooper, 2008). Todavia, a literatura dá conta que os homens deixaram de ser vistos unicamente como angariadores do sustento da família, mas agora também como pais com responsabilidades em casa (Hearn e Pringle, 2006). Como Burnett et al. (2013) referem, a caracterização exclusiva de homens como trabalhadores revela uma falta de foco organizacional quanto à paternidade. Ademais, segundo os autores, a referida caracterização afeta negativamente a contribuição dos homens na vida dos seus filhos. Assim, compreende-se que as políticas organizacionais orientadas para a família têm de ser atualizadas de forma a acompanharem as mudanças de comportamentos dos homens, nomeadamente o seu desejo pelo equilíbrio trabalho-família.

As escolhas dos homens sobre o local de trabalho podem estar dependentes das políticas praticadas pelas organizações. A literatura dá conta que a fomentação da conciliação trabalho-família nas organizações traduz-se na satisfação dos trabalhadores e na melhoria do desempenho individual (Hanson et al., 2006; Friedman & Greenhaus, 2000). De acordo com Guerreiro et al. (2006), a implementação nas organizações de licenças de parentalidade partilhada permite às mulheres assumirem profissionalmente responsabilidades e progredirem na carreira, enquanto os homens conseguem ocupar plenamente o papel de pai na educação dos seus filhos. Ademais, pesquisas desenvolvidas por Rudman e Mescher (2013) sugerem que muitos

homens se sentem julgados no local de trabalho quando demonstram preocupação relativamente aos seus filhos, e ainda que sentem as suas opções limitadas no que toca às políticas trabalho-família. Duvander e Jans (2009) referem que o envolvimento dos homens nos cuidados infantis permite aumentar a fertilidade, cria maior estabilidade familiar, e potencia a saúde e o desenvolvimento dos filhos. Quanto a este último ponto, a literatura revela que existe um efeito positivo no desenvolvimento pessoal, social, emocional, físico e cognitivo das crianças (Allen & Daly, 2007). Neste sentido, a literatura faz salientar que o grau de atenção que as organizações dão aos seus colaboradores, nomeadamente na implementação de políticas que permitam a conciliação trabalho-família, reflete-se com repercussões positivas, tanto em contexto familiar, como profissional.

É neste sentido que situamos a pertinência e atualidade deste estudo. Compreende-se que as organizações devem implementar políticas que acompanhem as alterações nas ideologias de género, e conseqüentemente, nos comportamentos individuais, fora e dentro de um contexto de trabalho. Tal facto deve-se aos estereótipos de género provenientes do modelo patriarcal continuarem a subsistir nas organizações e, por isso, retardarem o desenvolvimento completo destas. Embora exista legislação portuguesa e diretivas europeias que tentam igualar os direitos de cada género, a realidade prática mantém-se aquém da teoria. Por conseguinte, mostra-se fundamental investigar e produzir conhecimento sobre o importante papel dos departamentos de Recursos Humanos nas organizações, com o objetivo de se compreender as respostas às alterações dos comportamentos masculinos. Deste modo, fundamenta-se a necessidade de conhecer as recentes investigações na área, através da questão de investigação que orienta o presente estudo:

“Em que medida é que as políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos respondem às alterações dos comportamentos masculinos?”

Metodologia

O presente estudo apresenta como finalidade a análise e sintetização de investigações científicas sobre as políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos face às alterações dos comportamentos masculinos ao longo do tempo. Para responder à questão de investigação: “Em que medida é que as políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos respondem às alterações dos comportamentos masculinos?”, o método de investigação selecionado foi a meta-análise qualitativa. A meta-análise qualitativa permite analisar e sintetizar estudos realizados por investigadores, académicos e profissionais (Fink, 2014). De acordo com Levy e Ellis (2006), a meta-análise qualitativa, anteriormente denominada por Revisão Sistemática de Literatura, permite recolher, conhecer, compreender, analisar e avaliar uma série de artigos científicos, de forma a conceber um estado de arte sobre o tema investigado. Ainda segundo Mahtani et al. (2018), permite ainda definir uma questão de investigação, analisar e resumir investigação anterior e reconhecer relações, inconsistências e lacunas na literatura. Assim, com o presente estudo não se procura criar novos conhecimentos sobre o tema em análise, mas responder inequivocamente à questão de investigação. Esta resposta será dada com base numa análise detalhada de estudos primários publicados e respeitando um conjunto de critérios pré-definidos, após a avaliação dos estudos existentes.

A meta-análise qualitativa permite recolher um conjunto de estudos sobre o tema em análise, dando conta das alterações que marcam a investigação anterior. Ademais, a qualidade e fiabilidade do presente estudo dependem da definição do protocolo de pesquisa, que reflete o planeamento e as decisões tomadas ao longo da escrita. O protocolo de pesquisa mostra-se essencial, uma vez que assegura a transparência ao longo do estudo, minimiza erros e assegura

a continuidade da investigação. Assim, o protocolo deve incluir a formulação da questão de investigação e das palavras-chave associadas, as bases de dados utilizadas para realizar a pesquisa, os critérios de inclusão e exclusão de artigos e, por fim, a documentação das etapas do processo de seleção dos artigos que compõem a meta-análise qualitativa.

1. Estratégia de Pesquisa e Instrumentos de Recolha de Informação

A questão de investigação “Em que medida é que as políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos respondem às alterações dos comportamentos masculinos?” direcionou a formulação de palavras-chave utilizadas na realização da pesquisa que permitiu encontrar estudos que contribuam com conhecimento sobre o tema. As palavras-chave conjugadas deram origem a expressões-chave em inglês. A utilização da língua inglesa na pesquisa deste trabalho deve-se ao facto de não existirem estudos suficientes publicados em língua portuguesa. Assim, as palavras-chave utilizadas foram: “*masculinity behaviour*”, “*parental leave*”, “*family policies*” e “*human resources management policies*”.

A pesquisa dos estudos que constituem esta meta-análise qualitativa foi obtida através da base de dados EBSCO - Discovery Service, uma vez que esta plataforma assegura a qualidade e diversidade da investigação publicada. Simultaneamente, foi também utilizada a base de dados SCOPUS, que fornece uma das maiores coleções de literatura revista por pares. Além disso, a pesquisa foi realizada com o recurso a filtros adicionais, de forma a alcançar objetivamente o propósito do estudo. As bases de dados referidas são disponibilizadas pela Universidade Católica Portuguesa, o que permite cumprir o critério de acessibilidade.

2. Critérios de Inclusão e Exclusão

A definição de critérios de inclusão e exclusão teve como objetivo orientar e filtrar a pesquisa, guiando-a, de forma a selecionar os artigos relevantes para inclusão no estudo. A partir da definição de tais critérios foi possível fazer uma seleção de artigos, compreendendo quais puderam ser incluídos na investigação e quais foram rejeitados. Um dos critérios designados foi a data de publicação. No presente trabalho foram incluídos estudos publicados nos últimos 6 anos, isto é, entre o período 2017 e 2023. A delimitação deste intervalo de tempo deve-se à grande quantidade de estudos que existe sobre a igualdade de género e políticas organizacionais e, por isso, é útil direcionar a pesquisa para um período mais recente. Foi também utilizado como critério a área geográfica, isto é, foram apenas utilizados os estudos que estão inseridos na União Europeia (EU) e no Espaço Económico Europeu (EEE). Esta escolha deve-se ao facto de que a legislação da Europa e o seu contexto cultural é, suficientemente, complexo. Outro critério de inclusão foi o idioma dos artigos utilizados. O presente trabalho teve como base, unicamente artigos publicados em língua portuguesa ou língua inglesa, devido à necessidade de compreensão inequívoca de texto. O último critério utilizado foi o local de publicação dos artigos. Por uma questão de qualidade e fiabilidade dos estudos incluídos, foram só utilizados os publicados em jornais científicos e revistas académicas, revistos por pares. Como critério de exclusão, foram excluídos artigos em duplicado, artigos publicados num idioma que não fosse o português ou inglês e “literatura cinzenta”, isto é, literatura não publicada no circuito do depósito legal.

3. Procedimento de Seleção dos Artigos

A pesquisa foi efetuada no dia 22 de julho de 2023 e, através das expressões chave, foram obtidos 1657 resultados, como é possível observar na Tabela 1.

Pesquisa (realizada a 21 de junho de 2023)	Bases de dados	
	<i>Ebsco</i>	<i>Scopus</i>
Termo de pesquisa: "masculinity behaviour" AND "parental leave" OR "family policies" OR "human resources management policies"	n=1226	n=0
Termo de pesquisa: "parental leave" AND "family policies" OR "human resources management policies"	n=450	n=81
Termo de pesquisa: "family policies" AND "human resources management policies"	n= 2	n=0
Total de artigos	n=1576	n=81
	n=1657	

Tabela 1: Número de artigos encontrados na pesquisa

De seguida, os 1657 artigos foram filtrados e analisados, através de um diagrama baseado no Diagrama PRISMA. De acordo com Moher et al. (2009), este consiste num diagrama de fluxo de quatro fases e têm como objetivo documentar todas as etapas de um processo de seleção de literatura e, assim, fundamentar todas as decisões tomadas.

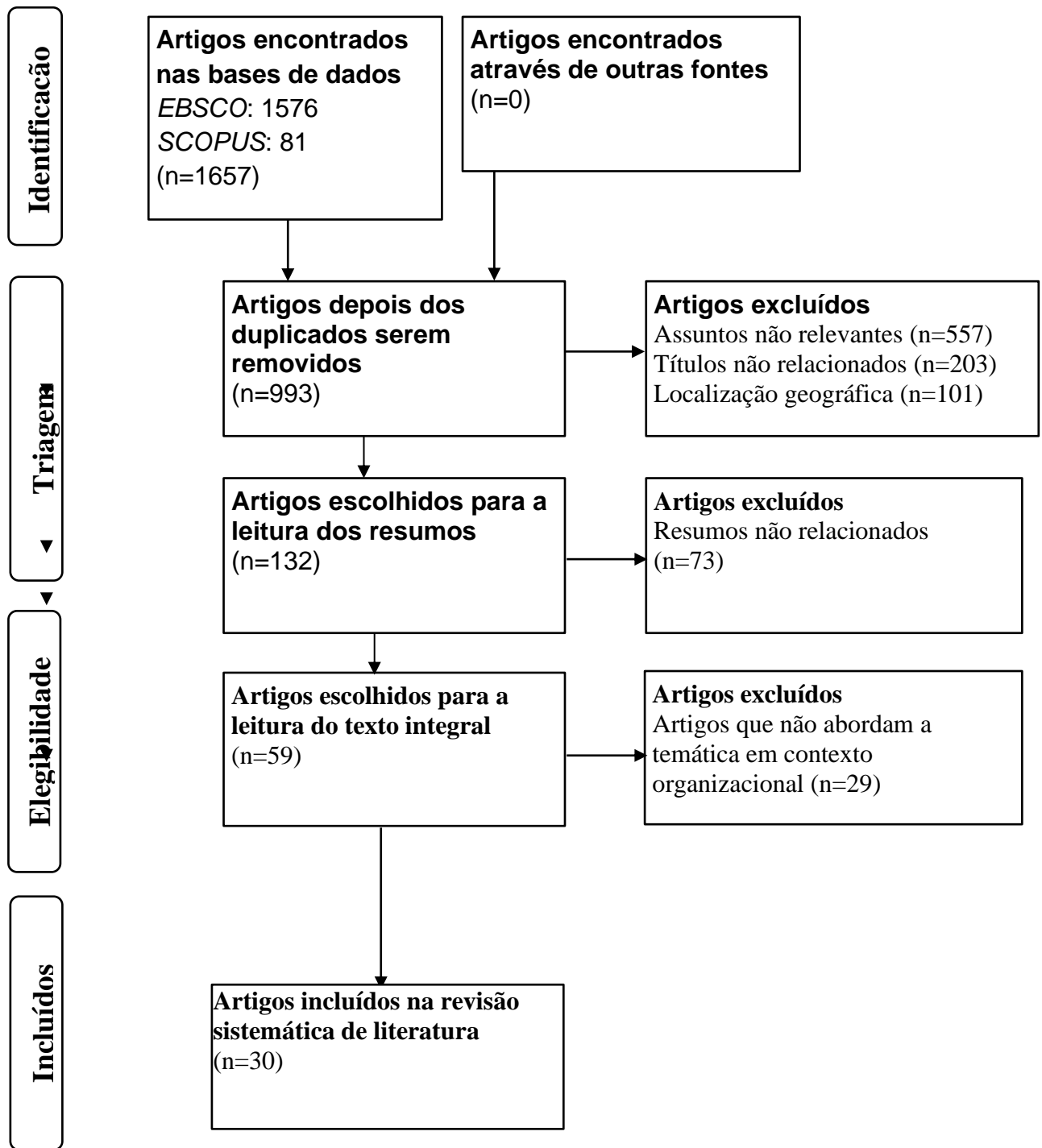


Figura 1: Processo de seleção tendo como base o Diagrama PRISMA

Nota. Adaptação do Diagrama PRISMA (Moher et al., 2015). Disponível em:

<http://prismastatement.org/documents/PRISMA%202009%20flow%20diagram.p>

Através do diagrama PRISMA foi possível sintetizar a pesquisa bibliográfica e aplicar os critérios de seleção decorrentes do protocolo da meta-análise qualitativa, obtendo assim, 1657 artigos. Na fase de triagem foram eliminados os artigos duplicados, ficando com 993 artigos para análise. Entre estes artigos, 557 apresentavam assuntos não relacionados ou relevantes para o presente estudo, 203 apresentavam títulos não relacionados e 101 não verificavam o critério de geografia, sendo por isso eliminados devido ao facto de terem sido efetuados num país não incluído o critério geográfico do mesmo. Os restantes artigos diziam respeito a assuntos e títulos não relacionados, tendo-se realizado uma triagem a partir de assuntos tematicamente semelhantes aos termos da pesquisa, nomeadamente *“gender equality”*, *“parental leave”*, *“family policy”*, *“families”*, *“social change”*, *“labor policies”*, *“work-life balance”*, *“family-work relationship”*, *“fatherhood”*, *“parenthood”*, *“work environment”* e *“human resource management”*. Posteriormente, realizou-se a análise dos resumos dos 132 artigos remanescentes. De acordo com os critérios estabelecidos inicialmente, procedeu-se à exclusão de 73 artigos com resumos não relacionados com o tema em questão. Após a eliminação dos artigos mencionados, ficaram 59 artigos para leitura do texto integral. Finalmente, após leitura integral dos artigos procedeu-se à eliminação de 29 artigos que abordam temas menos relevantes para o presente estudo. Deste modo, apuraram-se 30 artigos que corresponderão à amostra da presente meta-análise qualitativa.

4. Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo mostra-se essencial ao realizar uma revisão sistemática de literatura. A análise de conteúdo é, de acordo com Bardin (2011, p. 47), “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de

conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Caregnato e Mutti (2006) referem que a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que permite, de forma prática e objetiva, criar inferências do conteúdo da comunicação de um estudo, reproduzíveis num contexto social. Ainda segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo apresenta três etapas: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento de resultados, inferência e interpretação.

Guiando-se pela metodologia de Bardin, o presente estudo completou as três fases de análise de conteúdo. A primeira fase, denominada pré-análise, correspondeu à organização da informação e sistematização das ideias principais. A segunda fase, exploração do material, destinou-se à caracterização de categorias alinhadas com os temas e subtemas dos artigos, de forma a facilitar a leitura e interpretação dos mesmos. A terceira fase, ou seja, o tratamento de resultados, inferência e interpretação, consistiu no tratamento de dados e na análise crítica e reflexiva dos mesmos. A tabela 2 apresentada tem como objetivo sintetizar os temas e subtemas definidos, assim como os respectivos artigos.

Temas	Subtemas	Artigos
		“Gender Ideologies in Europe: a multidimensional framework”
Ideologia de género	Igualdade de género	“Why Does Workplace Gender Diversity Matter? Justice, Organizational Benefits, and Policy”
		“Work and Children in Spain: challenges and opportunities for equality between men and women”

		"Political Masculinities, Crisis Tendencies, and Social Transition: Toward an Understanding of Change"
		"Little children are not for dad's? Challenging and undoing hegemonic masculinity"
		"I do not want to be a weekend papa": the demographic crisis, active fatherhood and emergent caring masculinities in Berlin"
	Novas masculinidades	"The Ambiguous Construction of Nondominant Masculinity: Configuring the "New" Man through Narratives of Choice, Involved Fatherhood, and Gender Equality"
		"It was necessary at the beginning to make this whole revolution: men's attitudes to parental leaves in Sweden and Poland"
		"Care, care work and the struggle for a careful world from the perspective of the sociology of masculinities"
Alterações no comportamento masculino	Divisão do trabalho não remunerado	"Change in the gender division of domestic work after mothers and fathers took leave: exploring alternative explanations"
		"Do Spanish dual-earner couples share unpaid work equally?"
		"Partnership status and satisfaction with work-life balance"
		"Workplace Family Support, Parental Satisfaction, and Work-Family Conflict: Individual and Crossover Effects among Dual-Earner Couples"
	Conciliação trabalho-família	"Unmasking work-family balance barriers and strategies among working fathers in the workplace"
		"Does having a child bring life satisfaction?"
		"Social policies and families in stress: gender and educational differences in work-family conflict from a european perspective"
		"Is Involved Fatherhood Possible? Structural Elements Influencing the Exercise of Paternity in Spain and Norway"
O apoio à parentalidade	Cultura de apoio	"Time-sharing in Parental Leave: Why and how fathers assess their time to care home alone"

no local de trabalho	“Workplace support of fathers’ parental leave use in Norway”
	“Are the ideal worker and ideal parent norms about to change? The acceptance of part-time and parental leave at Germany workplaces”
	“Policy is not enough - the influence of the gendered workplace fathers’ use of parental leave in Sweden”
	“Workplace support and European fathers use of state policies promoting shared childcare”
	“Work/life balance policy in Germany: Promoting equal partnership in families”
	“Swedish fathers choosing part-time work”
Políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos	“Sensitive men and hardy women: How do millennials, xennials and gen x manage to work from home?”
	“Employees perception of HRM Practices and organizational”
	“Father parental leave use in Spain: the role of the female partner labour situation”
	“Teleworking: a curse or a blessing for gender equality and work-life balance?”
	“Fathering, parental leave, impacts and gender equality: what/how are we measuring?”
	“Making use of work-family balance entitlements: how to support fathers with combining employment and caregiving”

Tabela 2: Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura

Apresentação e discussão de resultados

Este trabalho teve como objetivo responder à questão de investigação “Em que medida é que as políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos respondem às alterações dos comportamentos masculinos?”. A meta-análise qualitativa permitiu recolher uma amostra de 30 artigos publicados nos últimos 5 anos através de uma pesquisa bibliográfica intensiva e da aplicação de critérios de inclusão e exclusão. A amostra obtida foi analisada com o propósito de identificar os principais temas e subtemas literários sobre as práticas familiares de Gestão de Recursos Humanos às alterações dos comportamentos masculinos. A presente temática tem sido abordada exhaustivamente desde o início do século, não sendo por isso considerado um assunto inovador, no entanto devido às alterações do comportamento masculino estarem em constante mutação é impreterível o foco nas práticas e políticas familiares que a Gestão de Recursos Humanos das organizações tem a capacidade de criar. É notável a mudança significativa no comportamento masculino em temas como a igualdade de género, a saúde mental e a expressão emocional, e a paternidade. Primeiramente, muitos homens estão a tornar-se mais conscientes quanto às desigualdades de género, que tanto eles como as mulheres sofrem em assuntos diferentes, e para tal o movimento feminista é cada vez maior e apoiado também por estes. Relativamente à saúde mental, há uma normalização da abertura dos homens às suas próprias emoções, e como tal temas como o stress na conciliação trabalho-família, ansiedade e depressão são abordados naturalmente. Além disso, os homens têm se permitido expressar emocionalmente, mostrando-se vulneráveis e desafiando a ideia preconcebida que masculinidade é sinónimo de força e controlo emocional. Por fim, quanto à paternidade, o foco principal do presente trabalho, os homens têm se envolvido ativamente na criação e educação dos filhos, partilhando tarefas domésticas

com o seu cônjuge. É neste sentido que a literatura revela importantes contribuições para a compreensão das políticas familiares que as organizações podem executar, de forma a alcançar uma maior retenção e bem-estar dos seus colaboradores. Neste contexto, para fundamentar a apresentação e discussão de resultados, foi criada a Tabela 3. Esta tabela sintetiza o processo de categorização que orientou a análise de conteúdo dos artigos em que a presente meta-análise qualitativa se baseou. A versão integral desta tabela está disponível no Apêndice.

Temas	Subtemas	Descrição	Excerto Exemplificativo
Ideologia de gênero	Igualdade de gênero	Garantir igual tratamento e oferta de oportunidades a todos os indivíduos. (Subrahmanian, 2005)	“a belief in men’s and women’s joint responsibility and capability for earning and caring and emphasize individual choice, not gendered traits, in regard to the arrangements adopted in practice” (Grunow et al., 2018)
	Novas masculinidades	Rejeição da dominação na identidade masculina e incorporação de valores como emoção positiva, interdependência e “relacionalidade” (Elliot, 2016)	“Not necessarily distinct from fathers’ role as providers, this labor is stretched over time, achieved through multiple acts of care that integrate values of emotionality and relationality, while rejecting domination and its associated traits.” (Joshi, 2021)
Alterações no comportamento masculino	Divisão do trabalho não remunerado	Trabalho não remunerado são as atividades produtivas não remuneradas, que geralmente poderiam ser feitas por uma terceira pessoa cujo trabalho fosse remunerado. (Hubens et al., 2021)	“The combination of both aspects has provoked a shift away from a traditional family model based on the division of roles and tasks in the couple, in which the man was in charge of providing household income (male breadwinner) to a model in which both men and women contribute income (dual-earning couples).” (Altuzarra, 2020)

	Conciliação trabalho-família	Capacidade de equilibrar as exigências do trabalho e da vida familiar de forma a permitir que os indivíduos cumpram as suas responsabilidades em ambas as áreas sem sacrificar uma pela outra. (Williams & Boushey, 2010)	“Individuals hold multiple social and professional roles in their lives (and sometimes conflicting) sets of expectations and responsibilities.” (Park et al., 2023)
O apoio à parentalidade	Cultura de apoio no local de trabalho	A cultura é o nível mais profundo de suposições e crenças básicas que são partilhadas pelos membros de uma organização e que operam inconscientemente. (Schein, 1985)	“workplaces can be organized both structurally and culturally in ways that support fathering” (Brandth & Kvande, 2019)
	Políticas familiares	Conjunto de medidas e iniciativas que os governos e as sociedades implementam para apoiar as famílias nas suas várias formas e funções. (Slaughter, 2012)	“Social policies can offer employed fathers the opportunity to participate more in family life while retaining job security.” (Haas, L., & Hwang, C. P., 2019a).

Tabela 3: Processo de categorização dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura e apresentação de excertos exemplificativos.

Pretende-se que, através dos temas e subtemas selecionados, a análise dos artigos da amostra seja orientada para a obtenção da resposta à questão de investigação. Os excertos exemplificativos indicados na Tabela 3 possibilitam uma concisa visão da seleção de texto dos artigos incluídos na amostra. No que diz respeito às ideologias de género, a literatura reforça que a igualdade de género é ainda uma luta contínua na Europa, e que procura a igualdade de direitos e de oportunidades, a eliminação de estereótipos de género, a justa promoção salarial e oferta de benefícios, e a criação de políticas e programas que apoiem a igualdade de género. Dentro da temática das alterações no comportamento masculino, a literatura revela as mudanças na forma como os

homens se relacionam com o mundo, rejeitando estereótipos, procurando um papel familiar ativo no cuidado das crianças e do lar e valorizando a comunicação emocional, a vulnerabilidade e a empatia com os demais, associado às “novas masculinidades”. Historicamente as mulheres têm sido responsáveis pela maior parte do trabalho doméstico, o que pode limitar as suas oportunidades de carreira e afetar a sua qualidade de vida. A nova divisão de trabalho não remunerado promove a ideia de que as tarefas domésticas devem ser partilhadas de forma mais equitativa entre homens e mulheres. Por fim, o último tema abrange o cerne da resposta à questão de investigação, abordando as políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos identificadas pela literatura atual que permitem conciliar a esfera profissional e a familiar.

1. Ideologia de género

A igualdade de género

As ideologias de género são um conjunto de crenças e valores que moldam o pensamento sobre as diferenças entre o papel do homem e da mulher. De acordo com Grunow et al. (2018), as ideologias de género são descritas como crenças sobre as responsabilidades que cada género assume perante as diferentes esferas da vida - trabalho e família. Segundo os autores, a crença que os homens e as mulheres têm responsabilidade conjunta, tanto a nível familiar como profissional, é designada como uma ideologia de igualdade de género. Esta ideologia contrasta com uma ideologia tradicional na qual se espera que o homem seja o provedor financeiro e a mulher responsável pelo cuidado da casa e dos filhos. Tendo em conta esta ideologia de igualdade de género (e para que exista), também dentro das organizações é fundamental que os colaboradores, independentemente do seu género, não sintam qualquer tipo de discriminação pelas suas escolhas individuais. Isto é, seja qual for o seu

género, cada indivíduo deve sentir-se apreciado e valorizado no seu local de trabalho. Segundo Fine et al (2019) garantir a não discriminação no acesso ao mercado de trabalho permite reduzir as barreiras de acesso ao trabalho remunerado por parte das mulheres, permitindo por contrapartida o acesso ao trabalho não remunerado dos homens. Adicionalmente, permite propulsionar as mulheres a cargos de alto nível. Quanto aos benefícios para a organização, o estudo realizado pelos autores, demonstra que a *performance* das equipas é positivamente afetada quando existe heterogeneidade de géneros entre os membros. Além disso, o igual acesso às oportunidades de trabalho, leva a uma liderança composta tanto por homens como por mulheres, que revela também um impacto positivo nos resultados das organizações. Assim, toma-se como um objetivo organizacional alcançar a igualdade de género, sendo para já observável a desigualdade existente entre colaboradores com e sem filhos.

As desigualdades no mercado de trabalho são bastante acentuadas entre indivíduos com e sem filhos. A literatura revela que a taxa de participação na força de trabalho para mulheres com filhos de idade inferior a 15 anos é acentuadamente menor do que em mulheres sem filhos. Ademais, mulheres com filhos tinham cerca de 75% mais probabilidade de trabalhar a *part-time*, 50% mais probabilidade a estar desempregadas e 20% mais probabilidade a ter um contrato temporário do que os homens na mesma situação (Hapkau & Ruiz-Valenzuela, 2021). Com estes indicadores compreende-se que existe ainda uma grande desigualdade entre géneros no mercado de trabalho, fazendo-se notar grandes disparidades entre indivíduos com e sem filhos. O estudo de Kleven et al. (2019) mostra ainda que, após a chegada de um filho, passa a existir uma diferença de cerca de 20% nos rendimentos entre o cônjuge que assume o cuidado pelo filho e o que está ativo no mercado de trabalho. Esta diferença de rendimento pode ser explicada pelo facto de que, o cônjuge que assume o cuidado do filho, pode porventura passar a trabalhar a *part-time*, que implica uma menor remuneração, e com um contrato de trabalho temporário. Ao que

parece, apesar de existir uma taxa de participação crescente da mulher no mercado de trabalho ao longo dos últimos 20 anos, a igualdade entre géneros no mercado de trabalho está longe de ser alcançada. A literatura revela a existente desigualdade entre homens e mulheres face às taxas de desemprego, tipos de contratos de trabalho e posições de liderança (Hapkau & Ruiz-Valenzuela, 2021). Em suma, a igualdade de género em contexto laboral ainda não foi alcançada, notando-se um agravamento da situação em indivíduos com filhos face aos sem filhos, e em mulheres com filhos face a homens com filhos. Como tal, o alcance da igualdade parece difícil de alcançar, no entanto é do interesse das organizações criar medidas para tornar este objetivo possível, uma vez que o peso da esfera familiar para indivíduos é cada vez maior, especialmente para os homens com alterações de comportamentos e prioridades.

2. Alterações no comportamento masculino

Novas masculinidades

Os comportamentos masculinos estão a evoluir no sentido em que o homem demonstra cada vez mais o seu lado emocional e preza o cuidado familiar. A partir do interesse crescente dos homens em se envolverem na vida dos filhos e tornarem-se mais abertos emocionalmente, começa-se a observar um movimento chamado “novas masculinidades”. As novas masculinidades surgem como um conceito oposto à masculinidade hegemónica, termo que descreve a prática da dominância masculina e subordinação feminina. Esta nova forma de masculinidade é também associada a um “novo pai”, que enfatiza o cuidado à família, é emocionalmente ligado aos filhos e envolve-se na educação destes (Peukert, 2018; Starck & Luyt, 2018). De acordo com Joshi (2021), o envolvimento paternal abarca tanto a dimensão física como a

emocional, criando uma presença ativa, consistente e duradoura ao longo do tempo. A presença deste novo pai na vida dos filhos envolve o contacto diário nas tarefas rotineiras, tais como pequenas decisões sobre a alimentação e a roupa que vestem. A literatura revela ainda que o envolvimento do homem no cuidado dos filhos e do lar é um elemento necessário para uma melhor distribuição de responsabilidades entre os géneros, acreditando-se que o maior envolvimento do pai permite criar, além de bem-estar familiar, uma aproximação emocional com os filhos e contribuir para o seu desenvolvimento individual (Elizalde-San Miguel et. al, 2019). Adema et al. (2017) sugerem ainda que o pai também tira vantagens desta relação, tais como: enfrenta menos risco de divórcio (comparativamente a pais menos envolvidos), apresentam maior satisfação e bem-estar. Em suma, as novas masculinidades são uma abordagem que procura redefinir o que significa ser um homem na sociedade atual. No entanto, a implementação das novas masculinidades ainda é um desafio, e requer a conscientização e o compromisso de todos os envolvidos para criar uma cultura de normalização do envolvimento físico e emocional dos pais no cuidado dos filhos.

As novas masculinidades vieram trazer um significado culturalmente novo à ligação entre pai e filho, na qual o pai molda a sua vida em torno do cuidado ao filho. De acordo com Tanquerel e Grau-Grau (2019), os pais adaptam a sua vida profissional, nomeadamente os seus horários e tarefas, quando chega um filho. Além disso, estabelecem como objetivo cumprir na perfeição as suas tarefas familiares e profissionais, tornando-se um pilar de apoio para o seu cônjuge em todas as esferas da vida. Contudo, como Bach (2017) nos recorda, não se pode considerar que as estruturas de poder patriarcal já não existam, sendo importante ter em conta que a parentalidade é agora conceptualizada como um mecanismo essencial para alcançar a igualdade de género. A autora dá conta que a possível aproximação à igualdade de género só é possível através da mudança da cultura. Isto é, só através de um esforço na

mudança de comportamentos e atitudes será possível criar uma cultura que incorpore os novos ideais de masculinidade. Portanto, a mudança social é efetivamente necessária para que o modelo de novas masculinidades seja aceite e se alcance como resultado a igualdade de género (Suwada, 2017). A literatura revela que a força de trabalho remunerado continua a ser mais associada a uma vertente masculina do que feminina, no entanto, com as mudanças sociais em torno das masculinidades a acontecer, a divisão das tarefas domésticas é colocada em causa (Ruby e Scholz, 2018; Peukert, 2018). Assim, questões sobre a partilha do trabalho não remunerado, começam a surgir entre os casais, forçando a decisão sobre quem deve cuidar dos filhos e do lar e quem deve ser o sustento financeiro.

Divisão do trabalho não remunerado

A divisão do trabalho não remunerado é atualmente uma preocupação e motivo de negociação para os casais. A literatura revela que, à medida que as mulheres ganharam autonomia e poder dentro do mercado de trabalho, largando as suas responsabilidades domésticas a *full time*, a divisão do trabalho não remunerado tornou-se um desafio para os casais com filhos. É importante enfatizar que, embora exista uma maior contribuição do homem nas tarefas domésticas e cuidado dos filhos, as mulheres ainda tomam grande parte destas responsabilidades (Altuzarra et al., 2020). Em Portugal, as tarefas domésticas e o cuidado dos filhos continuam a ser vistas como responsabilidade da mulher, da qual se espera que seja capaz de conciliar ambas as esferas da vida, de modo a que o homem seja menos afetado (Matias et al., 2017). Ainda assim, as mudanças sociais estão em constante evolução, pelo que após a chegada de um filho mostra-se necessária uma conversa reflexiva sobre a distribuição de papéis (Peukert, 2018). De acordo com Altuzarra et al. (2020), os homens e as mulheres colaboram no sentido de alcançar um objetivo em comum: o bem-estar familiar. Isto é, ambos trabalham com o mesmo propósito, mas podem fazer tarefas

diferentes de acordo com as suas competências e níveis de produtividade. A literatura revela ainda que os pais estão menos envolvidos nas tarefas domésticas em países com longas licenças parentais, uma vez que, nestes casos, a licença tende a ser utilizada pela mãe, o que leva à tradicional divisão de trabalho não remunerado. No entanto, caso o homem decida usufruir da sua licença de parentalidade, as suas contribuições para o trabalho doméstico são maiores do que as contribuições dos pais que não usufruem da licença (Schober & Zoch, 2018). Assim, as novas masculinidades vieram trazer também uma visão renovada sobre a divisão do trabalho não remunerado, trazendo a oportunidade dos pais de fazerem as tarefas que lhes dão mais prazer, seja trabalhar ou cuidar da família e do lar. Salienta-se, por fim, que a divisão do trabalho não remunerado só é alcançada, no caso de casais com dois rendimentos, quando se verifica uma eficaz conciliação entre o trabalho e a família.

Conciliação trabalho-família

A conciliação trabalho-família é um fator de grande importância para os homens com a ambição de se envolverem no cuidado dos filhos e do lar. Como Tanquerel e Grau-Grau (2019) nos indicam, enquanto que para as mulheres este tipo de cuidados parece ser um imperativo social e moral, para os homens é visto como uma escolha. No entanto, os autores recordam-nos que é crucial lembrar que, tal como as mulheres, os homens têm três tipos de escolha: dedicar-se principalmente ao trabalho remunerado, deixando o não remunerado em plano secundário; dedicar-se principalmente ao trabalho não remunerado, sacrificando a sua carreira profissional; ou encontrarem um equilíbrio onde dedicam parte do seu tempo ao trabalho remunerado e outra parte ao não remunerado. Esta última opção só é conseguida caso exista a possibilidade de conciliar os dois campos - profissional e pessoal. Neste sentido,

ser bom profissional e um bom pai e cônjuge mostra ser um desafio. De acordo com os autores, ser flexível nas funções laborais em prol das funções familiares, coloca os trabalhadores em risco de estigmatização e marginalização. Isto é, para muitas chefias e colegas de trabalho, dedicar-se à parentalidade, mesmo que por tempo limitado, cria um conflito direto com as tarefas profissionais e coloca em causa as suas capacidades como “trabalhador ideal”. A noção de trabalhador ideal passa por considerar que o tempo, energia e atenção dos indivíduos é limitada, por isso, dedicar-se ao papel de trabalhador, reduz a possibilidade de dedicar-se ao papel de pai (ou vice-versa) (Goode,1960). Neste sentido, para contrariar a teoria do trabalhador ideal, a conciliação trabalho-família é importante para garantir que os indivíduos se sintam realizados em todas as esferas da sua vida.

A conciliação trabalho-família corresponde à capacidade dos indivíduos de encontrarem um equilíbrio entre o trabalho e outras responsabilidades pessoais, nomeadamente no âmbito familiar. Quando esta conciliação não é conseguida, os casais deparam-se com um conflito para satisfazer as obrigações profissionais e familiares simultaneamente. De acordo com Notten et al. (2017), atender às diversas obrigações exige que os indivíduos despendam tempo e energia, que são ambos recursos limitados, criando assim uma pressão entre os diferentes papéis e causando o conflito. Este conflito cria stress, que por sua vez resulta num decréscimo do nível de bem-estar, de saúde e da satisfação, tanto no domínio pessoal (por exemplo, baixa satisfação matrimonial) como profissional (por exemplo, *burnout*). Os autores acrescentam ainda que quando o conflito é inexistente, a conciliação trabalho-família gera efeitos positivos, no sentido em que altos níveis de satisfação num papel conduzem a altos níveis de satisfação no outro. Na mesma linha de pensamento, Park et al. (2023) revelam que participar nos diferentes papéis leva a um efeito sinérgico, onde se beneficiam mutuamente. Os autores exemplificam com o fator da comunicação: quando se desenvolve competências de comunicação no meio profissional, a

comunicação no meio familiar verificar-se-á melhor também. Tal como o bom humor: o bem-estar emocional com o cônjuge é reproduzido no trabalho manifestando-se em boas relações com os colegas. Um estudo realizado por Ugur (2019) indica que ter filhos aumenta a satisfação dos casais, no entanto, no caso de indivíduos solteiros, verifica-se o oposto. Ou seja, pais ou mães que tenham de criar sozinhos os seus filhos, enfrentarão de forma mais acentuada a problemática da conciliação trabalho-família, o que se reflete na diminuição da satisfação individual. Deste modo, a literatura revela que a esfera familiar está interligada com a esfera profissional, podendo mutuamente influenciar-se (Matias et al., 2017). Assim, é possível compreender que uma eficaz conciliação trabalho-família provoca bem-estar geral na vida dos indivíduos. Como tal, é imprescindível que as organizações tenham também como objetivo alcançar o equilíbrio entre as diferentes esferas da vida.

3. O apoio à parentalidade

Cultura de apoio no local de trabalho

Uma cultura organizacional que apoia a conciliação trabalho-família é essencial para criar um ambiente de trabalho saudável. Seguro Brandt e Kvande (2019), organizações nas quais a cultura organizacional não apoia as escolhas dos seus colaboradores, nomeadamente na conciliação entre as suas tarefas profissionais com as familiares, estes tendem a sentir-se menosprezados e dispensáveis. De facto, quando as organizações não colocam barreiras no usufruto dos direitos parentais e estão dispostas a criar políticas familiares, os resultados refletem-se positivos. Dentro deste tema é interessante analisar o modelo de trabalho nórdico. As autoras revelam que este modelo baseia-se na cooperação entre empregado e empregador para que ambos tirem vantagem da relação. Além disso, um valor fundamental deste modelo é o mútuo

reconhecimento de direitos e obrigações, nomeadamente leis e acordos. Por fim, as organizações dão ênfase a valores como a igualdade, solidariedade, democracia e confiança. Assim, entende-se que uma cultura organizacional baseada em princípios e valores socialmente desejados, protege os colaboradores, aumenta a sua produtividade e bem-estar individual. A literatura sugere que a falta de uma cultura de apoio numa organização leva a que os homens usufruam menos dos seus direitos como pais. O estudo realizado por Haas e Hwang (2019b) sugere que quando as organizações não incentivam o uso dos direitos parentais, acreditando que a “a lei é suficiente”, os pais não se sentem encorajados a usufruir plenamente destes. Neste sentido, os autores reforçam a importância da comunicação se o objetivo é promover o uso dos direitos e benefícios. O seu estudo indica ainda que os pais sentem que estão a “trair” e a ser desleais com a organização quando usufruem dos seus direitos. Assim, a cultura organizacional deve ser dotada de valores fundamentais que permitam criar uma relação de abertura e confiança entre as chefias e os colaboradores. No entanto, além da extrema importância que os valores apresentam, as políticas familiares são também essenciais para que os homens se sintam valorizados.

As políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos

As políticas familiares possibilitam que os pais participem na vida familiar, sem afetar a sua vida profissional. Isto é, estas políticas concebidas pela Gestão de Recursos Humanos das organizações permitem que os pais dediquem tempo no cuidado dos filhos e do lar, sem colocar em risco a sua segurança no trabalho. No entanto, não são implementadas por diversas organizações, uma vez que colidem com os interesses internos e contrariam a norma do “trabalhador ideal” (Haas & Hwang, 2019a). Lott e Klenner (2018) revelam que esta norma ainda é dominante nos dias de hoje, sendo mais

acentuada em posições de chefia média-alta. Por vezes, mesmo sendo implementadas pelas organizações, os homens não se sentem confortáveis a usufruir. De acordo com os autores, enquanto existirem fatores como a falta de um substituto para a saída por licença de parentalidade, a não previsão de horários de trabalho curtos ou flexíveis e a falta de membros para completar uma equipa (que se traduz numa intensificação do trabalho), os pais vão sentir-se retraídos a usufruir das políticas familiares. Neste sentido, como Moran e Koslowski (2019) sugerem, é fundamental que a cultura do local de trabalho apoie o equilíbrio trabalho-família, não só através de políticas familiares, mas também através das atitudes dos colegas de trabalho e da gestão. As autoras enfatizam a influência do comportamento dos colegas de trabalho, nomeadamente o seu apoio e empatia, na utilização das políticas familiares. A literatura revela ainda que a decisão entre usufruir ou não das políticas familiares é causa de stress para grande parte dos pais, uma vez que por muito que queiram priorizar o cuidado dos filhos, sentem-se presos na visão tradicional de género onde são percebidos como “assistentes”. A opção de muitos pais para poderem estar presentes na vida dos filhos é mudarem para um trabalho a *part-time*, de forma a terem tempo para estar com os filhos sem sentirem que estão a prejudicar a sua organização. No entanto, esta opção reflete-se numa redução de rendimentos (Larsson & Björk, 2017; Lott & Klenner, 2018). Assim, o contexto atual evidencia a necessidade da Gestão de Recursos Humanos intervir com políticas familiares que acompanhem as mudanças nos comportamentos masculinos, no sentido de abraçarem a parentalidade sem remorsos.

A implementação de políticas familiares por parte da Gestão de Recursos Humanos permite que as organizações acompanhem as alterações dos comportamentos masculinos. Deste modo, verifica-se um mútuo benefício, onde tanto os pais retiram vantagens como a própria organização. Segundo Giancaspro et al. (2022), a implementação destas políticas impacta o bem-estar

dos colaboradores, a sua motivação e compromisso, resultando numa melhor *performance* organizacional. Os autores revelam que a prática das políticas familiares associada a uma cultura organizacional de apoio e *family-friendly* permite reduzir o conflito da conciliação trabalho-família, que por sua vez resulta num melhor ambiente dentro da organização e melhores resultados. De facto, os resultados do seu estudo revelam que quando os pais conseguem ter equilíbrio entre as duas esferas da vida, experienciam emoções positivas que se traduzem numa maior disponibilidade para trabalhar. Neste sentido, a Gestão de Recursos Humanos deve implementar políticas que contribuam para este novo cenário, no qual o comportamento dos homens não se identifica com a divisão tradicional de género. As políticas familiares quando aplicadas podem provocar uma alteração na forma como os colaboradores trabalham, na sua forma de gestão de trabalho, no seu local e horário de trabalho e até na forma como comunicam entre si (Giancaspro et al., 2022). No entanto, se bem implementadas geram resultados bastante positivos para todas as partes envolvidas. Em suma, o comportamento masculino tem sofrido mudanças, no sentido em que, os homens pretendem dedicar-se ao seu lado paternal, mas sem prejudicar a segurança do seu trabalho ou a organização para a qual trabalham. Neste sentido, é da responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos, atender a estas necessidades dos “novos pais”, com a implementação de políticas familiares.

O uso das licenças parentais associa-se à Gestão de Recursos Humanos. Apesar de cada país definir o período obrigatório de licença que os pais têm o dever de usufruir, pode ainda existir um incentivo por parte das organizações nesse sentido. A literatura revela que, embora existam as quotas básicas de licença parental, os homens sentem que necessitam de pré-negociar com as suas chefias sobre a forma e o tempo que ficarão ausentes. Além disso, o resultado dessa negociação dependerá do tipo de cargo e *status* que o homem apresenta. De facto, diversos homens relatam que sentem que as suas chefias não querem

que eles usufruam das licenças, e por isso procuram estratégias para as usar sem sentirem que estão a prejudicar os outros. Estas estratégias passam por trabalhar remotamente, trabalhar uns dias e ficar outros em casa e pedir uma redução de carga de trabalho (Branth & Kvande, 2019; Haas & Hwang, 2019a). Adema et al. (2017) sugerem a criação de políticas que encorajem mais os pais a usar a licença parental a que têm direito. Este encorajamento pode advir da cooperação e comunicação entre chefias e colaboradores. Neste sentido, o incentivo a reuniões entre estes ocasionalmente e *team buildings* podem facilitar a que haja uma melhor relação e, por sua vez, maior abertura para falar sobre estes temas. Na mesma linha de pensamento, Haas e Hwang (2019b) revelam a necessidade de se alterar a cultura da empresa, explicitando que para tal as chefias devem usufruir totalmente das suas licenças para que os colaboradores percebam que também o podem fazer. Os autores sugerem que, quanto à problemática já referida sobre a substituição durante a saída, a organização deve procurar um *back up* para que o colaborador não sinta a pressão de trabalhar durante a licença. Por fim, o estudo de Moreno-Mínguez et al. (2023) revela ainda que o uso das licenças parentais por parte dos pais é uma ferramenta de promoção da igualdade de género no cuidado dos filhos e, por isso, uma mudança da divisão patriarcal de papéis. Em suma, a Gestão de Recursos Humanos deve intervir mesmo quando existem fortes leis à licença parental, porque o motivo de muitos pais não as usarem advém da cultura e chefias. No entanto, além da criação das políticas referidas, mostra-se igualmente importante oferecer flexibilidade na forma de trabalhar.

A prática da flexibilidade no trabalho pode ser oferecida através da adaptação do horário de trabalho e da permissão do trabalho remoto. A flexibilidade no trabalho oferece a oportunidade aos pais de gerir autonomamente os seus horários ou local de trabalho, para assim conciliarem à sua medida o trabalho e a família. Desta forma, tanto os pais sentem-se satisfeitos e úteis na organização, como esta não despende custos para

recrutamento de novo pessoal (Adema et al., 2017). Moran e Koslowski (2019) evidenciam que os pais devem ter direito a uma opção flexível de trabalho, tal como a flexibilidade ou redução de horário. As autoras dão alguns exemplos de boas práticas tais como: redução da agenda de trabalho de 5 dias para 4 dias úteis ou trabalhar num horário fora do comum (estabelecendo um período de presença obrigatória). No entanto, revelam ainda que alguns homens sentem culpa por pedir flexibilidade de horário, preferindo comprimir o horário em vez de o reduzir. Outra política de flexibilidade bem acolhida por colaboradores é a possibilidade de trabalharem a partir de casa. A literatura dá conta que, após a pandemia, o trabalho remoto foi a solução para grande parte das organizações. Apesar deste formato de trabalho ter sido positivamente recebido, os homens *millennial*² (ao contrário das mulheres), demonstram sentir mais distrações quando trabalham a partir de casa, uma menor possibilidade de conciliar o trabalho com a família e uma quebra na relação com as suas chefias (Raišienė et al., 2021). Tomei (2021) revela que os efeitos do trabalho remoto na produtividade são inconclusivos, no entanto é mais atrativo para os colaboradores, comparativamente ao típico trabalho presencial. A autora refere que o tempo e o dinheiro dispensado nas deslocações é acomodado à vida familiar e a outros interesses. Este facto conduz a uma maior satisfação, criatividade e inovação, fatores-chave essenciais para levar a um possível aumento de produtividade. No entanto, salienta-se que o trabalho remoto não se traduz apenas em vantagens, sendo também reportado que, caso não seja bem gerido, o número de horas de trabalho aumenta e as pausas para descanso diminuem, traduzindo-se num maior conflito entre o trabalho e a família. Em suma, a flexibilidade torna-se numa estratégia para a obtenção da conciliação trabalho-família, e por sua vez para acompanhar as mudanças no comportamento masculino, quando é adequadamente organizada.

² Millennials são indivíduos nascidos entre 1983 e 2003.

A implementação de políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos verifica se há um benefício tanto para as organizações como para os colaboradores. A implementação destas políticas valoriza o interesse dos homens em incorporar nas suas vidas a parentalidade, enquanto promove a igualdade de género dentro das organizações. Como tal, as políticas familiares passam pelo incentivo à utilização das licenças parentais, através da mudança na cultura organizacional e utilização de chefias como *role model*, e incentivo à flexibilidade quanto ao horário e local de trabalho. No entanto, ainda pode ser muito mais feito por parte das organizações. Adema et al. (2021) revelam que a oferta de um bónus salarial aos pais que estendam a sua licença salarial mostra-se importante, uma vez que o subsídio pago pela Segurança Social passa a ser menor. Além disso, os autores referem que a ajuda nos serviços de creches e escolas, até mesmo durante as férias, são bastante importantes na vida dos pais para que seja mais acessível economicamente. Na mesma linha de pensamento, Moran e Koslowski (2019) sugerem a oferta de *vouchers* para auxiliar economicamente o pagamento de bens e serviços de cuidado dos filhos, por exemplo materiais escolares ou alimentação infantil. Com o mesmo ponto de vista, Doucet e McKay (2020) indicam que as políticas familiares devem estar conectadas com as necessidades que os pais apresentam, nomeadamente no auxílio ao cuidado dos filhos. Assim, as autoras explicam que é importante reconhecer a vulnerabilidade e dependência dos filhos e por isso é dever dos pais estar presentes, proteger e sustentar os mesmos. Ao oferecer o auxílio no cuidado aos filhos e demonstrar interesse através das políticas familiares neste sentido, as organizações demonstram o seu compromisso em apoiar a vida familiar dos homens.

As políticas familiares só são bem-sucedidas se a cultura da organização estiver alinhada com os valores certos. Leitão (2019) afirma que as políticas, embora façam uma completa diferença nas organizações, não são suficientes caso não haja uma boa apropriação por parte dos envolvidos. Isto é, a aceitação

e incorporação dos valores associados a estas políticas é necessária para que surjam resultados positivos destas. Como Adema et al. (2021) referem, a promoção destas políticas deve ser feita numa primeira instância através do exemplo dado pelas chefias, e posteriormente através dos meios de comunicação internos. Em suma, a Gestão de Recursos Humanos enfrenta a responsabilidade de criar um ambiente de trabalho onde a igualdade de género se destaca, refletindo-se em colaboradores satisfeitos e motivados. A literatura tem vindo a revelar que as políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos são extremamente necessárias nas organizações, oferecendo benefícios tanto para elas mesmas como para os colaboradores. Estas políticas permitem a conciliação trabalho-família, fator-chave para garantir que as organizações estão a conseguir acompanhar as mudanças nos comportamentos masculinos.

Conclusão

O propósito do presente estudo passou por compreender em que medida é que as políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos respondem às alterações dos comportamentos masculinos. Para tal, foi utilizado o método da meta-análise qualitativa, permitindo a análise da literatura publicada recentemente. Os resultados da investigação destacam a necessidade das organizações proporcionarem um ambiente de trabalho livre de discriminação e estereótipos de género, para que os colaboradores se sintam valorizados e com igual acesso a oportunidades (Fine et al, 2019). De facto, a evolução dos comportamentos masculinos comporta uma mudança dos papéis tradicionais, notando-se uma maior ligação emocional dos homens com o seu lado paternal. Este conceito associa-se ao surgimento das “novas masculinidades” que promovem um envolvimento emocional e físico na vida diária dos filhos (Peukert, 2018). A literatura sugere ainda que as alterações dos comportamentos masculinos, e por sua vez, a distribuição igualitária de papéis, levanta questões sobre a divisão do trabalho não remunerado. A divisão das tarefas domésticas mostra-se crucial para a promoção do bem-estar individual e familiar. Neste sentido, cada cônjuge tem a liberdade de escolher as tarefas que lhe trazem maior satisfação, seja no meio profissional como no familiar (Schober & Zoch, 2018). Ademais, esta divisão de tarefas em casais cujo homem se quer envolver ativamente no cuidado dos filhos revela-se fator de grande importância para a conciliação trabalho-família. A literatura demonstra que muitas organizações ainda estão presas à ideia de um “trabalhador ideal”, não concedendo oportunidades para que os homens conciliem as suas responsabilidades profissionais com as familiares (Tanquerel & Grau-Grau, 2019). A falta da conciliação trabalho-família pode levar a consequências negativas para o seu bem-estar e satisfação pessoal e familiar (Notten et al.,

2017). Deste modo, a literatura mostra a grande importância que a conciliação trabalho-família tem para os homens que alteram os seus comportamentos. Portanto, revela-se essencial que as organizações coloquem como objetivo permitir aos homens alcançar esse equilíbrio.

As organizações desempenham um papel fundamental na promoção da conciliação trabalho-família, nomeadamente para que os homens sintam as suas escolhas e necessidades valorizadas. A literatura indica que quando as organizações não apoiam a escolha dos seus colaboradores em equilibrar as responsabilidades no trabalho e na família, estes sentem-se desprezados e dispensáveis (Brandth & Kvande, 2019). Este apoio provém primariamente da cultura organizacional. É fundamental que esta se baseie em valores e práticas socialmente desejadas e benéficas para os colaboradores, nomeadamente relações abertas e de confiança entre chefias e subordinados (Haas & Hwang, 2019b; Moran & Koslowski, 2019). O incentivo à utilização dos direitos parentais e outras políticas familiares deve ser realizado pela colocação em prática destas por parte das chefias e, de seguida, pela comunicação clara com os colaboradores sobre o tema (Adema et al., 2017). A literatura revela que, quando não existe este tipo de incentivos por parte dos superiores, os homens sentem-se desencorajados a utilizar os seus direitos e, por vezes, até culpados quando utilizam (Moran & Koslowski, 2019). Além da cultura organizacional desempenhar um papel de enorme importância, as políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos também o fazem. A aplicação destas traduz-se em colaboradores mais satisfeitos, motivados e com melhor desempenho (Giancaspro et al., 2022). Entre as diversas políticas que podem ser implementadas pela Gestão de Recursos Humanos para acompanhar as mudanças nos comportamentos masculinos, destaca-se: o incentivo do uso das licenças parentais - a criação de relações baseadas na comunicação e empatia permite que os colaboradores não se sintam culpados ou prejudicados ao utilizar as licenças; a flexibilização do horário e local de trabalho - a redução ou

alteração do horário e a permissão para trabalharem remotamente, permite que os homens conciliem as suas responsabilidades profissionais e familiares; e, por fim, o auxílio financeiro na compra de bens e serviços - a oferta de bónus ou *vouchers* para ajudar a pagar escolas, creches ou material escolar, oferece uma ajuda financeira (Adema et al., 2017; Moran & Koslowski, 2019; Doucet & McKay, 2020). Assim, ao oferecer estas políticas familiares, as organizações manifestam o seu interesse e compromisso em apoiar a vida familiar dos colaboradores.

Este estudo permitiu compreender que as políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos são cruciais para que as organizações acompanhem as mudanças nos comportamentos masculinos. Deste modo, além de incentivarem a aproximação do homem à parentalidade, também promovem o alcance da igualdade de género. Estas políticas beneficiam tanto os colaboradores, refletindo-se no seu bem-estar individual, motivação e compromisso, como na organização, através dos seus resultados globais. Conclui-se, portanto, que apesar da reticência na aplicação das políticas familiares por parte de algumas organizações, já se começam, simultaneamente, a notar os efeitos positivos nas organizações que as aplicam. Efetivamente, quando aplicadas e aliadas à envolvente cultural da organização, as políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos acompanham as mudanças de comportamento masculino. Apesar da visão abrangente na conclusão do presente estudo, é importante destacar algumas limitações. De facto, a amostra utilizada na meta-análise qualitativa, teve em conta estudos nos quais a investigação é realizada sobretudo sobre a realidade de pares e não o contexto de ser pai/mãe solteiro. Além disso, outra limitação encontra-se nas políticas apresentadas. A política de flexibilização de horário e local de trabalho é apenas aplicada a colaboradores *white collar*. Colaboradores *blue collar* apresentam tarefas diárias em que é necessária a sua presença física a tempo inteiro. Finalmente, a última limitação encontra-se na subjetividade da meta-análise qualitativa,

nomeadamente no que diz respeito à seleção da amostra. É importante notar que a seleção de artigos tendo em conta o assunto ou o título, pode ter permitido eliminar artigos com informações úteis à resposta da questão de investigação. Para investigações futuras recomenda-se investigar em que medida é que as políticas familiares da Gestão de Recursos Humanos acompanham as alterações dos comportamentos masculinos, em homens solteiros e sem apoio financeiro de um cônjuge. Além disso, seria relevante abordar se as políticas familiares das organizações públicas acompanham as mudanças dos comportamentos masculinos, da mesma forma que as organizações privadas. Por fim, recomenda-se investigar os resultados da aplicação das políticas familiares a longo-prazo, a partir de estudos longitudinais.

Referências

- Aboim, S., Wall, K., & Cunha, V. (2010). *A vida familiar no masculino: negociando velhas e novas masculinidades. Género, família e mudança em Portugal*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE).
- Adema, W., Clarke, C., Frey, V., Greulich, A., Kim, H., Rattenhuber, P., & Thévenon, O. (2017). Work/life balance policy in Germany: Promoting equal partnership in families. *International Social Security Review*, 70(2), 31–55.
<https://doi.org/10.1111/issr.12134>
- Allen, S., & Daly, K. J. (2007). The effects of father involvement. *An Updated Research Sum*, 603, 1-27.
- Altuzarra, A., Gálvez-Gálvez, C., & González-Flores, A. (2020). Do Spanish Dual-Earner Couples Share Unpaid Work Equally?. *Social Indicators Research*, 150(3), 731–763. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02346-3>
- Duvander, Ann-Zofie, & Jans, Ann-Christin. (2009). Consequences of Fathers Parental Leave Use: Evidence from Sweden. *Finnish Yearbook of Population Research*, 44.
- Bach, A. S. (2019). The Ambiguous Construction of Nondominant Masculinity: Configuring the “New” Man through Narratives of Choice, Involved Fatherhood, and Gender Equality. *Men and Masculinities*, 22(2), 338–359.
<https://doi.org/10.1177/1097184X17715494>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4a ed.). Lisboa: Edições 70
- Blackstone, A. M. (2003). Gender roles and society.
- Brandth, B. (2016). Rural masculinities and fathering practices. *Gender, Place & Culture*, 23(3), 435-450. doi.org/10.1080/0966369X.2015.1013454
- Brandth, B., & Kvande, E. (2019). Workplace support of fathers' parental leave use in Norway. *Community, Work & Family*, 22(1), 43–57.
<https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1472067>
- Burnett, S., Gatrell, C., Cooper, C., & Sparrow, P. (2011). *Fatherhood and Flexible Working: A Contradiction in Terms?* Springer Berlin Heidelberg.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-16199-5_9
- Burnett, S. B., Gatrell, C. J., Cooper, C. L., & Sparrow, P. (2013). Fathers at Work: A Ghost in the Organizational Machine. *Gender, Work & Organization*, 20(6), 632–646. <https://doi.org/10.1111/gwao.12000>
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Qualitative research: discourse analysis versus content analysis. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 15, 679-684.
- Connell, R. W. (1995). *Masculinities*. Berkeley: University of California Press.
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (2016). *Evolução do gozo das licenças parentais em Portugal*. Cite. <https://cite.gov.pt/evolucao-do-gozo-de-licencas-parentais-em-portugal>
- Diretiva (UE) 2019/1158. (2019). *Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos progenitores e cuidadores*. Parlamento Europeu e do Conselho da União Europeia.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158&from=PT>

Doucet, A., & McKay, L. (2020). Fathering, parental leave, impacts, and gender equality: what/how are we measuring?. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(5/6), 441–463. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2019-0086>

Duerst-Lahti, G. (2008). *Gender ideology: Masculinism and feminalism*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511755910.008>

Elliott, K. (2016). Caring Masculinities: Theorizing an Emerging Concept. *Men and Masculinities*, 19(3), 240–259. <https://doi.org/10.1177/1097184X15576203>

Elizalde-San Miguel, B., Diaz Gandasegui, V., & Diaz Gorfinkiel, M. (2019). Is Involved Fatherhood Possible? Structural Elements Influencing the Exercise of Paternity in Spain and Norway. *JOURNAL OF FAMILY ISSUES*, 40(10), 1364–1395. <https://doi.org/10.1177/0192513X19839753>

Etayo, E. G. (2011). Masculinidades, normalidade e violência masculina. Uma abordagem a partir da Hannah Arendt. *Perspectivas Internacionais*, 7(1), 213-232.

Fabio de Medina da Silva Gomes. (2018). CONNELL, Raewyn; PEARSE, Rebecca. Gênero: uma perspectiva global. São Paulo: Versos, 2015. *Revista Da Faculdade de Direito Da Universidade de Uberlândia*, 45(1). doi.org/10.14393/RFADIR-v45n1a2017-42939

Fine, C., Sojo, V., & Lawford-Smith, H. (2020). Why Does Workplace Gender Diversity Matter? Justice, Organizational Benefits, and Policy. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 36–72. <https://doi.org/10.1111/sipr.12064>

- Fink, A. (2014). *Conducting research literature reviews: from the Internet to paper* (4^a ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family - Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press
- Gatrell, C. J., & Cooper, C. L. (2008). Work-life balance: working for whom? *European Journal of International Management*, 2(1), 71–86.
<https://doi.org/10.1504/EJIM.2008.016929>
- Gerring, J. (1997). Ideology: A Definitional Analysis. *Political Research Quarterly*, 50(4), 957–994. <https://doi.org/10.2307/448995>
- Gerson, K. (2009). *The unfinished revolution: Coming of age in a new era of gender, work, and family*. Oxford University Press.
- Giancaspro, M. L., De Simone, S., & Manuti, A. (2022). Employees' Perception of HRM Practices and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of the Work–Family Interface. *Behavioral Sciences* (2076-328X), 12(9), 301.
<https://doi.org/10.3390/bs12090301>
- Giddens, A. (2001). *Sociology* (4th ed). Cambridge: Polity.
- Grunow, D., Begall, K., & Buchler, S. (2018). Gender Ideologies in Europe: A Multidimensional Framework. *Journal of Marriage & Family*, 80(1), 42–60.
<https://doi.org/10.1111/jomf.12453>
- Guerreiro, M. D. D., & Carvalho, H. (2007). O stress na relação trabalho-família: uma análise comparativa. *Família e género em Portugal e na Europa*, 129-179.

- Guerreiro, M. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar: Manual para as empresas* (4ª ed.). Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.
- Gupta, N., Smith, N., & Verner, M. (2006). Child care and parental leave in the Nordic countries: A model to aspire to?. doi.org/10.2139/ssrn.890298
- Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 249-265. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.249>
- Harrington, B., & Ladge, J. (2009). Present dynamics and future directions for organizations. *Organizational Dynamics*, 38(2), 148-157. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.02.003>
- Haas, L., & Hwang, C. P. (2019a). Workplace support and European fathers' use of state policies promoting shared childcare. *Community, Work & Family*, 22(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1556204>
- Haas, L., & Hwang, C. P. (2019b). Policy is not enough—the influence of the gendered workplace on fathers' use of parental leave in Sweden. *Community, Work & Family*, 22(1), 58-76. <https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1495616>
- Hearn, J., & Pringle, K. (2006). Men, masculinities and children: Some European perspectives. *Critical Social Policy*, 26(2), 365–389. <https://doi.org/10.1177/0261018306062590>

- Hubens, K., Krol, M., Coast, J., Drummond, M. F., Brouwer, W. B., Uyl-de Groot, C. A., & Hakkaart-van Roijen, L. (2021). Measurement instruments of productivity loss of paid and unpaid work: a systematic review and assessment of suitability for health economic evaluations from a societal perspective. *Value in Health*, 24(11), 1686-1699. <https://doi.org/10.1016/j.jval.2021.05.002>
- Hupkau, C., & Ruiz-Valenzuela, J. (2022). Work and children in Spain: challenges and opportunities for equality between men and women. *SERIEs*, 13(1-2), 243-268. <https://doi.org/10.1007/s13209-021-00243-7>
- Itulua-Abumere, F. (2013). Understanding men and masculinity in modern society. *Open journal of social science research*, 1(2), 42-45. doi.org/10.12966/ojsr.05.05.2013
- Joshi, M. (2021). "I Do Not Want to be a Weekend Papa": The Demographic "Crisis," Active Fatherhood, and Emergent Caring Masculinities in Berlin. *Journal of Family Issues*. <https://doi.org/10.1177/0192513X21994154>
- Kroska, A. (2007). Gender ideology and gender role ideology. *The Blackwell encyclopedia of sociology*.
- Larsson, J., & Björk, S. (2017). Swedish fathers choosing part-time work. *Community, Work & Family*, 20(2), 142-161. <https://doi.org/10.1080/13668803.2015.1089839>
- Lei nº 7/2009 de 12 de fevereiro. (2009). Presidência do conselho de ministros. Diário da República Série I. Nº 30/2009, 926 - 1029. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/7-2009-602073>

Leitão, M. (2019). Time-sharing in parental leave: Why and how fathers assess their time to care home alone. *Portuguese Journal of Social Science*, 18(3), 265–282.

https://doi.org/10.1386/pjss_00010_1

Levy, Y., & Ellis, T. J. (2006). A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science*, 9, 181–211.

<https://doi.org/10.28945/479>

Lott, Y., & Klenner, C. (2018). Are the ideal worker and ideal parent norms about to change? The acceptance of part-time and parental leave at German workplaces. *Community, Work & Family*, 21(5), 564–580.

<https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1526775>

Mahtani, K. R., Jefferson, T., Heneghan, C., Nunan, D. & Aronson, J. K. (2018). *What is a 'complex systematic review'? Criteria, definition, and examples.* *BMJ Evid Based*

Med. <https://doi.org/10.1136/bmjebm-2018-110965>

Manuela Tomei. (2021). Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? *Intereconomics*, 56(5), 260–264.

<https://doi.org/10.1007/s10272-021-0995-4>

Matias, M., Ferreira, T., Vieira, J., Cadima, J., Leal, T., & Mena Matos, P. (2017). Workplace Family Support, Parental Satisfaction, and Work-Family Conflict: Individual and Crossover Effects among Dual-Earner Couples. *Applied Psychology: An International Review*, 66(4), 628–652.

<https://doi.org/10.1111/apps.12103>

- Michelson, W. M. (1985). *From sun to sun: Daily obligations and community structure in the lives of employed women and their families*. Government Institutes.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–269.
<https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Moran, J., & Koslowski, A. (2019). Making use of work–family balance entitlements: how to support fathers with combining employment and caregiving. *Community, Work and Family*, 22(1), 111–128.
<https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1470966>
- Moreno-Mínguez, A., Martín-Román, Á. L., & Moral, A. (2023). Father Parental Leave Use in Spain: The Role of the Female Partner Labour Situation. *Work, Employment and Society*, 37(1), 293–305.
<https://doi.org/10.1177/09500170211062808>
- Moss, P., & Deven, F. (2015). Leave policies in challenging times: Reviewing the decade 2004–2014. *Community, Work & Family*, 18(2), 137-144.
- Notten, N., Grunow, D., & Verbakel, E. (2017). Social Policies and Families in Stress : Gender and Educational Differences in Work–Family Conflict from a European Perspective. *Social Indicators Research*, 132(3), 1281–1305.
- Oakley, Ann. (1972). *Sex, Gender, and Society*. New York: Harper and Row.
- Okpe, O. (2005). *Mainstreaming Gender in the African development process: a critic of NEPAD and the women question*. Nigeria: BSU Press.

- Park, Y., MacDonald, G., & Impett, E. A. (2023). Partnership status and satisfaction with work–life balance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 118–127. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2104717>
- Peukert, A. (2019). ‘Little children are not for dad’s?’ Challenging and undoing hegemonic masculinity. *Gender, Work & Organization*, 26(10), 1451-1466. <https://doi.org/10.1111/gwao.12312>
- Phillips, A. (1998). Democracy and representation: Or, why should it matter who our representatives are?. *Feminism and politics*, 224, 240.
- Pleck, J. H. (1976). The male sex role: Problems, definitions, and sources of change. *Journal of Social Issues*, 32(3), 155-164.
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., & Varkulevičiūtė, K. (2021). Sensitive Men and Hardy Women: How Do Millennials, Xennials and Gen X Manage to Work from Home? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2). <https://doi.org/10.3390/joitmc7020106>
- Ruby, S., & Scholz, S. (2018). Care, care work and the struggle for a careful world from the perspective of the sociology of masculinities. *Osterreichische Zeitschrift Fur Soziologie*, 43(1), 73–83. <https://doi.org/10.1007/s11614-018-0284-z>
- Rudman, L. A., & Mescher, K. (2013). Penalizing men who request a family leave: Is flexibility stigma a femininity stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 322-340. <https://doi.org/10.1111/josi.12017>
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.

- Schober, P. S., & Zoch, G. (2019). Change in the gender division of domestic work after mothers or fathers took leave: exploring alternative explanations. *European Societies*, 21(1), 158–180. <https://doi.org/10.1080/14616696.2018.1465989>
- Scott, Joan. (1986). Gender a useful category of historical analysis. *American Historical Review* 91, 1053–75.
- Slaughter, A. M. (2012). Why Family Is a Foreign-Policy Issue, Too. *Foreign Policy*, 197, 73.
- Starck, K., & Luyt, R. (2019). Political Masculinities, Crisis Tendencies, and Social Transition: Toward an Understanding of Change. *MEN AND MASCULINITIES*, 22(3), 431–443. <https://doi.org/10.1177/1097184X18782730>
- Suwada, K. (2017). “It was Necessary at the Beginning to Make This Whole Revolution”: Men’s Attitudes to Parental Leaves in Sweden and Poland. *Men and Masculinities*, 20(5), 570–587. <https://doi.org/10.1177/1097184X17727571>
- SSubrahmanian, R. (2005). Gender equality in education: Definitions and measurements. *International Journal of Educational Development*, 25(4), 395–407. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2005.04.003>
- Tanquerel, S., & Grau-Grau, M. (2020). Unmasking work-family balance barriers and strategies among working fathers in the workplace. *Organization*, 27(5), 680–700. <https://doi.org/10.1177/1350508419838692>
- Torres, A. (1996). *Divórcio em Portugal, Ditos e Interditos. Uma Análise Sociológica*. Celta Editora.

- Tripp, A. M. (2000). Rethinking difference: Comparative perspectives from Africa. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 25(3), 649-675.
- Townsend, N. W. (2002). *Package deal: Marriage, work and fatherhood in men's lives*. Philadelphia: Temple University Press.
- Ugur, Z. B. (2020). Does Having Children Bring Life Satisfaction in Europe? *Journal of Happiness Studies*, 21(4), 1385–1406. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00135-5>
- Wall, K. (2004). Developments in Family Policy in Portugal in 2003. *Lisboa: Instituto de Ciências Sociais*, 3(04), 1-19.
- Wall, K. (2010). *O Estado e as Famílias*. Círculo de Leitores.
- Wall, K., Aboim, S., & Cunha, V. (2010). *A vida familiar no masculino: negociando velhas e novas masculinidades*. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Wall, G., & Arnold, S. (2007). How Involved Is Involved Fathering?: An Exploration of the Contemporary Culture of Fatherhood. *Gender and Society*, 21(4), 508–527. <https://doi.org/10.1177/0891243207304973>
- Wall, K. e Leitão, M. (2009). Country note Portugal. In P. Moss (ed.), *International Review of Leave Policies and Related Research - Report 2009*, 102, 227-286.
- Williams, J., & Boushey, H. (2010). The three faces of work-family conflict: The poor, the professionals, and the missing middle.
- Your Europe. (2021, outubro). Licença parental. https://europa.eu/youreurope/business/human-resources/working-hoursholiday-leave/parental-leave/index_pt.htm

Apêndice

Temas	Subtemas	Descrição	Excertos Exemplificativos
Ideologia de gênero	Igualdade de gênero	Garantir igual tratamento e oferta de oportunidades a todos os indivíduos. (Subrahmanian, 2005)	“a belief in men’s and women’s joint responsibility and capability for earning and caring and emphasize individual choice, not gendered traits, in regard to the arrangements adopted in practice” (Grunow et al., 2018)
			“women still fare worse on other important measures such as unemployment rates, the percent of women in temporary or part-time contracts and the percent of women holding positions in the top occupation (i.e. directors and managers)” (Hupkau & Ruiz-Valenzuela, 2021)
			“men are judged negatively for behaving in “communal” ways (see Meeussen et al., this issue), including female-typical career choices, modesty, and requesting flexible work” (Fine et al., 2019)
Alterações no comportamento masculino	Novas masculinidades	Rejeição da dominação na identidade masculina e incorporação de valores como emoção positiva, interdependência e “relacionalidade” (Elliot, 2016)	“Not necessarily distinct from fathers’ role as providers, this labor is stretched over time, achieved through multiple acts of care that integrate values of emotionality and relationality, while rejecting domination and its associated traits.” (Joshi, 2021)
			“men do participate in various areas of care work, but this participation needs to be made visible and to be taken into consideration in debates about the transformation of gender relation. The care revolution that is required is not just a matter for women, but also for men”(Ruby & Scholz, 2018)
			“hegemonic masculinities are always undergoing challenge and change in order to offer a more successful strategy of legitimizing some men’s dominance over women and marginalized or subordinated men, such as working-class or homosexual men.” (Starck & Luyt, 2018)

		<p>“undoing hegemonic masculinity, family work is a less contested arena: both partners (are willing to) share paid and unpaid work, and both avoid gendered care attributions.” (Peukert, 2017)</p>
		<p>“Significant to these men’s negotiation of masculinity is the way they reconstruct the meaning of autonomy, through emphasizing cooperation and partnership, into something relational rather than individualizing.” (Bach, 2017)</p>
		<p>“fathering requires the rejection of the traditional model primarily based on breadwinning and moral authority as well as taking on parental responsibilities that used to be regarded as female ones” (Suwada, 2017)</p>
Divisão do trabalho não remunerado	<p>Trabalho não remunerado são as atividades produtivas não remuneradas, que geralmente poderiam ser feitas por uma terceira pessoa cujo trabalho fosse remunerado. (Hubens et al., 2021)</p>	<p>“The combination of both aspects has provoked a shift away from a traditional family model based on the division of roles and tasks in the couple, in which the man was in charge of providing household income (male breadwinner) to a model in which both men and women contribute income (dual-earning couples).” (Altuzarra et al., 2020)</p> <p>“Parenthood is often the starting point of increasing gender inequality in the division of housework over the course of relationships, irrespective of prenatal differences in relative economic resources” (Schober & Zoch, 2019)</p>
Conciliação trabalho-família	<p>Capacidade de equilibrar as exigências do trabalho e da vida familiar de forma a permitir que os indivíduos cumpram as suas responsabilidades em ambas as áreas sem sacrificar uma pela outra. (Williams & Boushey, 2010)</p>	<p>“Individuals hold multiple social and professional roles in their lives (and sometimes conflicting) sets of expectations and responsibilities.” (Park et al., 2023)</p> <p>“these new fathers continue to perform as primary breadwinners and secondary carers, since they have been socialized with contradictory values regarding their role as fathers.” (Elizalde-San Miguel et al., 2019)</p> <p>“Support from the workplace plays a fundamental role in enhancing the balancing of multiple roles and consequently reducing work–family conflict and its negative consequences.” (Matias et al., 2017)</p>

		<p>“ the majority of employees want to spend more time with their families, with no significant differences between men and women. This new trend, together with a rising expectation for men as involved fathers, generates new tensions, contradictions and competing discourses among men.” (Tanquerel & Grau-grau, 2019)</p> <hr/> <p>“Work–family conflict has important detrimental effects; including unauthorized absence from work, low levels of job satisfaction, decreases in psychological and physiological well-being as well as decreased child development” (Notten et al., 2017)</p> <hr/> <p>“if women have a strong preference for combining family and work life, affordable childcare services may improve the reconciliation of work and family life” (Ugur, 2019)</p>
O apoio à parentalidade	Cultura de apoio no local de trabalho	<p>A cultura é o nível mais profundo de suposições e crenças básicas que são partilhadas pelos membros de uma organização e que operam inconscientemente. (Schein, 1985)</p> <hr/> <p>“workplaces can be organized both structurally and culturally in ways that support fathering” (Brandth & Kvande, 2019)</p> <hr/> <p>“This desire for togetherness can also indicate new fatherhood and parenting cultures that may be interesting to further explore in terms of the way it can reproduce or challenge traditional gender roles” (Leitão, 2019)</p>
	Políticas familiares	<p>Conjunto de medidas e iniciativas que os governos e as sociedades implementam para apoiar as famílias nas suas várias formas e funções. (Slaughter, 2012)</p> <hr/> <p>“Social policies can offer employed fathers the opportunity to participate more in family life while retaining job security.” (Haas, L., & Hwang, C. P., 2019a).</p> <hr/> <p>“the workplace remains a massive and unresolved presence. Not just as a main determinant of whether parents (and particularly men) take leave or not; but also as an environment into which parents return after taking leave.” (Doucet & McKay, 2020)</p> <hr/> <p>“workplace norms have partially changed for some employees, i.e. fathers up to midlevel positions, and mothers in upper-level positions in one company where work-life balance policies specifically aim to retain highly qualified women” (Lott & Klenner, 2018)</p>

“develop family-policy supports including options for parents with young children to work reduced full-time hours for a specific period of time during which they may receive associated financial support” (Adema et al., 2017)

“it is possible to conceive of, and even achieve, a societal organization of work that in a satisfactory measure allows parents time for unpaid caring work without undermining their ability to stay active in the labour market” (Larssona & Björk, 2017)

“Flexibility and work–life balance first became acknowledged between Gen X as the most desirable work benefits, and it gradually became an everyday reality for the Millennials” (Raišien et al., 2021)

“From a policy perspective, those public interventions fostering women’s labour force participation also have a positive side effect. This is so because they indirectly increase men’s use of paternity leave, fomenting equality regarding childcare within the household.” (Moreno-minguez et al., 2023)

“Work-home boundary management support is also key to prevent burnout and allow for work-life balance. In addition to informing employees of the normal hours of work, hours of rest and hours of “contactability”, which are broader than normal hours, companies can also set “core working hours” to provide further flexibility” (Tomei, 2021)

“supportive line manager and modelling by senior managers, we can potentially start to build a model of change, which could ultimately lead to new, less gendered practices with regard to take-up of work–family balance entitlement.” (Moran & Koslowski, 2019)

“social support perception, work-life benefits and policies, a family-friendly organizational culture, and formal and informal practices of work–life balance concurred to reduce individual perceptions about work–family conflict, thus creating a supportive work

environment and improving performance.” (Giancaspro et al., 2022)

“Workplace cultures had established norms that made men’s leavetaking seem inappropriate. Fathers’ leavetaking was not a strategic issue for the company, leavetaking was not the norm and managers expected fathers to arrange leaves in ways that minimally disrupted work” ((Haas, L., & Hwang, C. P., 2019b).
