



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Influência do Conflito Trabalho e Vida Familiar na
Carreira de Trabalhadores em Posição de Chefia: Uma
Meta-Análise Qualitativa

Ana Eduarda Pereira Marinho

Católica Porto Business School
Setembro de 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Influência do Conflito Trabalho e Vida Familiar na
Carreira de Trabalhadores em Posição de Chefia: Uma
Meta-Análise Qualitativa

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

por

Ana Eduarda Pereira Marinho

sob orientação de
Professora Doutora Eva Dias de Oliveira
Professora Doutora Maria Isabel Guimarães

Católica Porto Business School
Setembro de 2022

Agradecimentos

A concretização desta dissertação só foi possível com o grande apoio das pessoas incríveis que tenho ao meu lado. Por isso, quero agradecer:

À minha família, por todo o amor, sacrifício e companheirismo ao longo de todo o percurso académico. Por serem quem me mantém os pés bem assentes na terra mas, ao mesmo tempo, me permitem voar para realizar os meus sonhos, dedico-lhes esta dissertação.

Aos meus amigos e colegas, que partilharam comigo os melhores momentos da vida académica e que me apoiaram em todas as fases importantes deste trabalho.

À Carol, por ser o meu porto de abrigo, por me guiar em todas as incertezas e por me fazer acreditar nas minhas capacidades.

À Catarina, à Margarida e à Janice por serem as melhores amigas que alguém podia pedir, por todo o incentivo, apoio e paciência não só neste, mas em todos os momentos da minha vida.

À Maria João, pela bonita amizade que construímos, por todo o apoio, compreensão e paciência nestes últimos dois anos, sem ti isto não seria possível.

À Equipa da Michael Page, em especial à Filipa e à Margarida, por me guiarem e me darem a oportunidade de crescer ao lado de tão bons profissionais.

À minha faculdade, Católica Porto Business School, e a todos os professores que se cruzaram no meu percurso, em especial, às minhas orientadoras, Professora Doutora Eva Dias de Oliveira e Professora Doutora Maria Isabel Guimarães, pelo auxílio, dedicação e motivação constantes ao longo de todo este processo.

Resumo

O presente trabalho tem como propósito compreender a influência do conflito entre trabalho e vida familiar na carreira de trabalhadores em posição de chefia. De forma a dar resposta à questão de investigação, a escolha metodológica recaiu sobre a Meta Análise Qualitativa (MAQ), uma vez que a literatura apresenta ainda resultados imprecisos nesta temática. À vista disso, foi possível reunir, sintetizar e interpretar os resultados de estudos primários publicados a partir de 2015. A MAQ incluiu uma amostra total de 31 artigos, selecionados após o rigoroso cumprimento do protocolo da MAQ, tendo recorrido à técnica de análise de conteúdo para estudar, de forma detalhada, a informação dos artigos selecionados. Os resultados revelam que o conflito tem uma importância crescente na sociedade, uma vez que apresenta consequências significativas tanto no ambiente profissional como pessoal, manifestando resultados ao nível da saúde, produtividade, rotatividade e bem-estar familiar. Quando o trabalho tem prioridade sobre a família, emerge conflito nos trabalhadores, sobretudo por parte daqueles que desempenham funções de chefia. Tendo em conta que estes estão mais empenhados nas suas responsabilidades de trabalho, acabam por colocar em segundo plano as responsabilidades familiares. Os problemas inerentes a este conflito são o stress familiar (incluindo o stress afetivo parental e matrimonial, angústia familiar e a qualidade de vida familiar), bem como o stress relacionado com o trabalho, levando ao desleixo no que diz respeito à progressão na carreira.

Palavras-chave: work-family conflict; career progression; career management; leadership positions; organizations

Abstract

The purpose of this study is to understand the influence of the conflict between work and family life on the career of workers in managerial positions. In order to answer the research question, the methodological choice fell on the Qualitative Meta Analysis (QMA), since the literature still presents imprecise results on this theme. In view of this, it was possible to gather, synthesize and interpret the results of primary studies published from 2015 onwards. The QMA included a total sample of 31 articles, selected after strict compliance with the QMA protocol, having used the content analysis technique to study, in a detailed way, the information of the selected articles. The results reveal that conflict is of growing importance in society, since it has significant consequences in both professional and personal environments, manifesting results at the level of health, productivity, turnover and family well-being. When work takes priority over the family, conflict emerges among workers, especially among those in leadership positions. Since they are more committed to their work responsibilities, they end up putting family responsibilities in second place. The problems inherent in this conflict are family stress (including affective parental and marital stress, family distress and quality of family life), as well as work-related stress, leading to neglect with regard to career progression.

Palavras-chave: work-family conflict; career progression; career management; leadership positions; organizations.

Índice

Introdução	12
Enquadramento Teórico	16
Conflito Trabalho Família.....	16
Consequências do Conflito.....	18
Progressão na Carreira	20
Trabalhadores com Posições de Chefia	24
Metodologia	27
Apresentação e Discussão dos Resultados	35
Aspetos gerais entre trabalho, vida pessoal e progressão na carreira	38
O conflito entre trabalho e vida pessoal: problemas e propostas.....	40
Análise Crítica	44
Conclusão	48
Lista de Referências	50

Índice de figuras

Figura 1 - <i>Processo de seleção tendo como base o Diagrama PRISMA</i>	30
-------------------------------------------------------------------------------	----

Índice de tabelas

Tabela 1 - <i>Número de artigos encontrados na primeira pesquisa</i>	29
Tabela 2 - <i>Identificação dos temas dos artigos incluídos na MAQ</i>	32
Tabela 3 - <i>Processo de categorização dos artigos incluídos na MAQ e apresentação de excertos exemplificativos</i>	35

Introdução

O conflito trabalho-família é geralmente definido como uma forma de conflito interprofissional, em que as pressões de papéis dos domínios trabalho e família são mutuamente incompatíveis em algum aspeto ou momento (Hsu, 2011). Mais especificamente, a participação no trabalho (família) torna-se mais difícil em virtude da participação na família (trabalho) (Hsu, 2011; Greenhaus e Beutell, 1985). Estudos anteriores realizados em vários países com diferentes grupos culturais mostraram que os trabalhadores experienciam conflitos entre o trabalho-família tendo, dessa forma, as organizações de se adaptar e lidar com as consequências deste tipo de conflito. Em particular, estudos realizados por Beutell (2010); Choi e Kim (2012) e Rathi e Barath (2013) mostram que o conflito trabalho-família está ligado ao aumento das intenções de rotatividade dos trabalhadores, redução da satisfação profissional, baixa produtividade dos trabalhadores e desistência da progressão na carreira.

Os trabalhadores de muitas organizações em todo o mundo vivem o conflito entre trabalho-família devido à dinâmica na mudança do ambiente de trabalho e à natureza competitiva das organizações. Nestas condições, as pressões sentidas pelo trabalhador que resultam dos diferentes papéis que ocupa nos domínios trabalho e família serão mutuamente incompatíveis em algum aspeto.

As pressões sentidas pelos trabalhadores decorrem, em parte, da natureza competitiva das organizações. Em muitos aspetos, o trabalho domina a vida do Homem. Um trabalho a tempo inteiro ocupa a maior parte do tempo de uma pessoa e, provavelmente, absorve a maior parte da sua energia mental dentro e fora do âmbito laboral. As expectativas da sociedade encorajam tal visão, sendo o trabalho considerado

uma virtude. Na concepção marxista do trabalho no capitalismo, em troca de remuneração, o trabalhador fornece o seu trabalho de alguma forma (não necessariamente física). Na realidade, nesta perspectiva, o trabalho feito por remuneração também implica a progressão na carreira, trabalho em rede e capital social. Assume-se o conceito de valor de troca de Marx como útil para definir o valor do trabalho onde os bens ou serviços podem ser mais transparentes. No trabalho assalariado do sistema capitalista, o trabalhador proporciona o seu trabalho para fins de ganho capitalista e é (tipicamente) compensado com salário; o dinheiro, não tendo qualquer valor inerente, tem este valor de troca. Uma mercadoria ou serviço fornecido em troca de uma mercadoria ou serviço diferente tem um valor de troca; é isto que determina exatamente o valor do trabalho de alguém numa dada sociedade, não baseado em algum valor intrínseco dos frutos do seu trabalho, mas no valor que lhe é atribuído no nosso sistema capitalista, o que gera conflito entre o trabalho e a família, sendo este endêmico e resultante das relações de trabalho existentes nas sociedades capitalistas (Isfianadewi & Noordyani, 2019).

Greenhaus e Beutell (1985) consideram que, em situação de conflito trabalho-família, o *engagement* no trabalho torna-se mais difícil devido às exigências da vida familiar. Os mesmos autores explicam o conflito trabalho-família tendo por base três domínios específicos: o conflito baseado no tempo, o conflito baseado na tensão e o conflito baseado no comportamento. O primeiro resulta em conflito familiar porque o trabalhador não usufrui de tempo suficiente para atender às necessidades familiares; o segundo, acontece quando as exigências e tensões do trabalho afetam negativamente a qualidade da vida familiar de um trabalhador; o terceiro é resultante da incompatibilidade entre as exigências laborais e o papel do trabalhador em casa.

Ao longo do tempo, tem sido documentada a dificuldade em harmonizar o papel no trabalho com o papel na família, tendo revelado repercussões para a qualidade de vida no trabalho e para a eficácia organizacional. O rápido desenvolvimento da economia e da sociedade resultou num aumento não só da concorrência no local de trabalho, mas também do conflito trabalho-família. Os investigadores acreditam que este conflito é uma forma de conflito de papéis. Quando aumenta o *stress* do trabalho aumenta também o *stress* da família, em outros termos, os papéis de trabalho tornam os papéis familiares mais difíceis, surgindo assim um conflito entre trabalho e família (Li et al., 2022).

O conflito entre trabalho e vida familiar tem sido subdividido em dois tipos: conflito trabalho-família e conflito família-trabalho. Uma meta-análise revela que o impacto do conflito trabalho-família é muito maior do que o do conflito família-trabalho, levando a uma menor satisfação profissional e à desistência da progressão na carreira (Amstad et al., 2011). A maioria da investigação sobre o conflito trabalho-família enfatiza a ideia de que este tem um impacto a nível emocional do trabalhador, causando, assim, desvantagens para as organizações devido ao absentismo e à diminuição da produtividade.

Após demonstrar-se o quanto pode ser relevante a problemática do conflito trabalho-família para os trabalhadores em posição de chefia, procura-se entender de que forma a literatura tem tratado este tema e em que medida é que o conflito trabalho-família influencia a carreira destes trabalhadores através de uma meta análise qualitativa. Para uma meta análise qualitativa é indispensável formular uma questão de investigação, que deve ser adequada para se poder procurar as evidências relevantes. Formular uma questão de investigação requer o enquadramento com a literatura disponível. Esta serve

de guia para muitos aspetos durante o processo de revisão, que inclui a determinação de critérios de elegibilidade, estudos de pesquisa, recolha de dados para os estudos incluídos e apresentação dos resultados. Assim, para a presente revisão sistemática da literatura, formulou-se a seguinte questão de investigação: “Como é que o conflito entre trabalho e vida familiar influencia a progressão na carreira de trabalhadores em posição de chefia?”.

Em termos estruturais, este trabalho divide-se em quatro secções principais. Na primeira é apresentado o enquadramento teórico, como forma de contextualizar a problemática em estudo, ou seja, onde se dá a conhecer o estado da arte que contextualiza o fenómeno em estudo. Na segunda secção apresentam-se os processos metodológicos subjacentes à revisão sistemática da literatura. Após a análise dos artigos com base no método de análise do conteúdo, apresenta-se e discute-se a informação dos artigos incluídos na revisão sistemática da literatura. Segue-se uma análise crítica dos resultados obtidos e, por fim, expõem-se as mais relevantes conclusões do estudo.

Enquadramento Teórico

1. Conflito Trabalho Família

A conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal tem sido discutida à luz de duas perspetivas contrastantes: a do equilíbrio e a do conflito. De acordo com Pinto (2000), o interesse relativamente a esta temática tem aumentado devido às consequências e impactos que resultam da falta de equilíbrio entre os dois domínios, pessoal e profissional.

Numa das perspetivas estamos perante o equilíbrio entre trabalho e família que, segundo Wheatley (2012), pode ser definido como a capacidade que os indivíduos possuem para combinar o trabalho e as responsabilidades domésticas, de forma a serem bem-sucedidos. Nos últimos anos, o interesse dos investigadores no tema conciliação entre a vida pessoal e profissional tem produzido evidências. A consubstanciar estes pressupostos, temos, a título de exemplo, alguns mecanismos que promovem o equilíbrio, nomeadamente, responsabilidade social das empresas, realização pessoal e/ou profissional, práticas de gestão de recursos humanos, entre outros (Robbins, 2003; Guerreiro et al., 2006; Leite, 2006; Seiwert & Cooper, 2008; Morgan, 2009).

Sob outra perspetiva da conciliação, Greenhaus e Beutell (1985), referenciados por Byron (2005), definiram o conflito trabalho-família como uma forma especial de conflito interprofissional que surge quando existem exigências incompatíveis entre o trabalho e os papéis familiares, mais especificamente, quando os indivíduos não conseguem articular os momentos da vida pessoal e profissional. Este conflito é justificado pela sua ação bidirecional (Burke, 1988; Greenhaus & Beutell, 1985; Thomas & Ganster, 1995), isto é, por vezes são os afazeres e o contexto profissional que se

intrometem no seio da vida pessoal e, noutras ocasiões, será o assumir de um conjunto de atividades familiares que podem perturbar o contexto de trabalho.

A competição no desempenho de múltiplos papéis não é compatível. Por conseguinte, ocorrem conflitos entre os dois domínios, cujas consequências se refletem quer a nível da organização, quer no papel da vida familiar. Tal conflito de papéis, muitas vezes, conduz à desilusão, insatisfação profissional, *stress* relacionado com o trabalho e com a vida familiar, baixo padrão de desempenho profissional e não cumprimento dos objetivos organizacionais. Por conseguinte, se o foco estiver na sociedade em geral, o impacto negativo do conflito poderá revelar efeitos mais abrangentes, sob a forma de padrões de desempenho inferiores, qualidade inferior dos bens e serviços e um sentimento crescente de conflito interpessoal dos trabalhadores. Por sua vez, em contexto organizacional, o impacto do conflito trabalho-família tem sido discutido como prejudicial para a produtividade dos trabalhadores e desempenho profissional, conduzindo à rotatividade dos trabalhadores, à angústia psicológica e à insatisfação com a vida.

Ainda que numa primeira instância pareçam semelhantes, a verdade é que os termos “conflito trabalho vida” e “conflito trabalho família” apresentam algumas separações, sendo o primeiro uma extensão do segundo. O conflito entre trabalho e vida pessoal inclui o papel familiar, as amizades, a educação, voluntariado, religião, entre outros (Kossek, 2016), ao mesmo tempo que o conflito entre trabalho e família diz respeito apenas ao que envolve o seio familiar. Nesta pesquisa, o interesse recai no termo conflito trabalho família, especificando, assim, a procura de informação.

1.1. Consequências do Conflito

O conflito trabalho-família tem sido apontado como um obstáculo para a sociedade atual dado que vários indivíduos referem que o trabalho interfere nos seus deveres familiares (Glavin & Schieman, 2012). Nesse sentido, este conflito tem implicações no bem-estar dos trabalhadores, bem como no seu desempenho profissional. Segundo Eby et al. (2005), os aspetos físicos e psicológicos são alguns dos impactos do conflito trabalho-família, nos quais estão abrangidos efeitos como depressão, ansiedade, stress, mudanças repentinas de humor e hipertensão.

O conflito trabalho-família, sendo uma forma de conflito de papéis em que as exigências do trabalho e da família não podem ser niveladas de forma harmoniosa, afeta negativamente os indivíduos, resultando na exaustão emocional que, em última análise, conduz ao *burnout*, interferindo significativamente no bem-estar psicológico (Eynde et al., 2020). Nessa perspetiva, e em conformidade com os mesmos autores, o apoio social pode ajudar a reduzir a experiência stressante causada pelo conflito trabalho-família e melhorar o bem-holístico dos trabalhadores.

Com base num estudo orientado por Dias (2011), onde incluiu a participação de 143 trabalhadores portugueses, foi possível identificar que o conflito entre trabalho e família está negativamente relacionado com o bem-estar do indivíduo. Compreendeu-se também que quanto maior for este conflito, menor será o bem-estar da pessoa, conduzindo a uma diminuição da sua satisfação perante a vida. O conflito entre trabalho e vida pessoal tem consequências nefastas para o bem-estar físico/psicológico dos indivíduos (Burchell et al., 1999; Burchell et al., 2001; Frone et al., 1994; Lewis & Cooper, 1999; Scase & Scales, 1998).

Numa perspetiva que complementa o que já foi explicado anteriormente, Piotrkowski (1979) justifica o conflito sugerindo que quando um indivíduo trabalha muitas horas durante o dia, é expectável que não tenha muita energia quando chega a casa, perturbando o tempo de qualidade que poderia ter com a sua família. Assim, o conflito entre trabalho e vida pessoal particulariza-se por ter como fundamento o tempo, a pressão/exigências e o comportamento (Greenhaus & Beutell, 1985). Se nos referirmos ao conflito sustentado pelo tempo, salienta-se a necessidade de gerir o período de tempo que despendemos num certo campo, que, por sua vez, não está a ser gasto no outro. Conseguimos encontrar exemplos disto mesmo, quando existe um alto grau de absentismo por questões pessoais, ou então, quando se ultrapassa as horas de trabalho que estão fixadas.

Por sua vez, o conflito com base na pressão ou nas exigências manifesta-se quando o indivíduo apresenta sinais de irritabilidade e cansaço, impedindo uma correta gestão dos recursos. A título de exemplo, temos o facto de os pais não conseguirem dormir o suficiente por causa dos filhos, algo que prejudica o seu desempenho no trabalho, ao mesmo tempo que, na outra linha, uma elevada ansiedade no trabalho, possivelmente, prejudicará as atitudes do indivíduo perante a família. Por conseguinte, a pessoa não consegue realizar as tarefas que lhe são destinadas de um dos domínios, por ter uma exigência acrescida do outro campo.

Já no que diz respeito ao comportamento, segundo Greenhaus e Beutell (1985), o conflito existe quando o indivíduo realça complicações no ajuste entre o que é esperado de si e o seu comportamento real. Isto acontece, por exemplo, quando a pessoa desempenha uma função no contexto militar, que representa, de certa forma, autoridade e

violência, porém, no contexto familiar a mesma atitude não é esperada, devendo optar por um comportamento mais calmo e afetivo. Este equilíbrio não é comum a todos e depende muito do valor que cada indivíduo dá a cada domínio, profissional ou pessoal.

Os investigadores têm, cada vez mais, relacionado o conflito entre a vida pessoal e profissional com o fator da progressão na carreira (Martins et al., 2002; Powell & Mainiero, 1992). De acordo com Bilhim (2002), a gestão de carreiras, uma das várias técnicas de gestão de Recursos Humanos, facilita a percepção do vínculo entre a pessoa individual, o trabalho que a mesma desempenha e as várias organizações pelas quais o indivíduo vai passando. A pressão para progredir na carreira poderá ser um fator preditor do conflito trabalho-família. O conflito trabalho-família emerge, assim, a partir de pressões simultâneas dos domínios do trabalho e da família que são em alguns incompatíveis.

2. Progressão na Carreira

Com origem no início do século XX, a palavra carreira surge do interesse das empresas em garantir oportunidades iguais a todos os seus trabalhadores (Brown, 2003; 2006). Devido à grande variedade de perspetivas teóricas associadas, este conceito é um dos mais polémicos e complicados de definir (Cunha et al., 2012, p. 557). A carreira relaciona o passado e o presente, com o intuito de potenciar o futuro (Collin & Young, 2000), na qual existe uma conexão entre o indivíduo e a organização, procurando harmonizar e garantir um equilíbrio entre os interesses individuais e as necessidades da organização (Adekola, 2011; Baruch, 2004a). Só assim, unindo em conformidade estes dois pontos, se consegue perspetivar um avanço na carreira.

Tal como Baruch (2004a, 2004b) e Schein, (1996) defendem, a carreira trata-se de um desenvolvimento que decorre ao longo da vida profissional de um indivíduo, seja esta numa ou mais organizações, na qual tem de existir uma conciliação de papéis do indivíduo e da organização, bem como um conjunto de atividades e funções que fazem parte de todo o percurso. A progressão na carreira é apresentada por London e Stumph (1982, p.100), como “as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e ocorrências de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e sociedade”.

A carreira, como a conhecemos, tem vários períodos e conseguimos evidenciar diversos autores que ao longo dos anos apresentaram modelos sobre a existência de fases. Tendo em conta as faixas etárias mais comuns no processo de progressão na carreira, apresentamos o modelo de Paul Evans (1986) que expõe três fases de carreira: Fase de Exploração, Fase de Consolidação e Fase de Manutenção.

Segundo Evans (1986), a Fase de Exploração ocorre quando as pessoas estão num estágio inicial, ainda a desenvolver as competências principais, a descobrir qual o trabalho que mais gostam e em que ambiente se sentem bem. Esta fase de autoconhecimento ocorre, normalmente, entre os 15 e os 33 anos de idade dos trabalhadores e é importante para que os indivíduos consigam entender quais os tipos de profissionais em que se querem tornar. Para Evans (1986), o modo como os colaboradores são integrados na organização vai influenciar muito o seu desempenho. É importante que se consiga delegar funções, principalmente as que exijam um esforço adicional por parte dos trabalhadores, para que estes se sintam motivados, integrados e

que ganhem gosto pela função desempenhada. O estudo revela a importância da mudança de tarefa dos indivíduos, preferencialmente a cada 2 anos, para que estes consigam ter uma percepção mais alargada e experienciar diferentes áreas e tarefas da empresa.

Posteriormente, com indivíduos entre os 30 e os 40 anos de idade, ocorre a Fase de Consolidação. Segundo Evans (1986), neste período, os indivíduos estão mais focados na progressão da carreira e na sua família, sendo, por isso, bastante provável que ocorram conflitos de interesses. Isto deve-se ao facto de as pessoas quererem evoluir e agarrar oportunidades como é o caso da expatriação, mas ao mesmo tempo ficam desmotivados por estarem afastados da família. É essencial que exista rotatividade no posto de trabalho, de forma a manter os trabalhadores desafiados e interessados, para não caírem na rotina.

Em último, mas não menos importante, temos a Fase da Manutenção que, de acordo com Evans (1986) representa a fase da carreira na qual os trabalhadores já alcançaram grandes feitos profissionais e competências imprescindíveis. Uma das dificuldades sentidas nesta etapa é o facto de se sentir, tanto por parte das organizações como de algumas pessoas, que este é um momento sinónimo de estagnação no que diz respeito à evolução da carreira. Segundo Paul Evans (1986), após os 45 anos de idade, algumas pessoas ainda se sentem capazes e com vontade de progredir. Com isto, sentindo-se desvalorizados, grande parte dos indivíduos, neste período, procura atividades fora da organização para que, dessa forma, possa conseguir alimentar o gosto por um trabalho que já não encontra na organização, tal como se existisse uma busca pela novidade.

Em qualquer dos estádios de carreira referidos, aliar os objetivos pessoais com as oportunidades oferecidas pela organização é condição para um planeamento de carreira

ajustado. Neste sentido, Durai (2010) apresenta quatro métodos distintos da forma como o indivíduo pode realizar o seu percurso de carreira, ao longo da sua vida profissional – o Percurso Convencional, o Percurso de Capacidades Bifacetadas, o Percurso Lateral e o Percurso de Network. O primeiro apontado, Percurso Convencional, consiste na evolução através da promoção, ou seja, um movimento vertical no qual o indivíduo vai subindo de níveis de formação, com o objetivo de evoluir na empresa até chegar ao topo. Assim, tendo em conta a hierarquia da organização, o trabalhador sobe para uma categoria imediatamente superior à sua categoria atual.

No Percurso de Capacidades Bifacetadas, o indivíduo escolhe se pretende ser promovido para um cargo com mais responsabilidades e remunerações, mas sem subir para uma posição de chefia ou se, por sua vez, prefere ser promovido para um cargo de chefia que inclui também mais aptidões e deveres.

No Percurso Lateral há uma preocupação das organizações em oferecer condições de modo a que os trabalhadores possam estar intrinsecamente satisfeitos. Ainda que, na maior parte das vezes não venha associado a um aumento remuneratório, este percurso promove o *multitasking* como forma de contrariar a monotonia. Ao realizarem um maior número de tarefas, as pessoas vão sentir-se mais dedicadas e realmente úteis para a empresa, o que ajuda a combater a insatisfação dos funcionários.

Por fim, o Percurso de Network constitui uma mistura entre o movimento vertical e lateral, ou seja, a pessoa tem de apresentar uma grande variedade de experiências profissionais e demonstrar aptidões de *multitasking*. Desta forma, vai ser garantido à empresa um funcionário com uma performance acima do normal e que merece ser promovido.

Ainda que este tema já apresente investigações antigas, a verdade é que, tal como referem Hauw e Greenhaus (2015), só há bem pouco tempo é que os investigadores identificaram como importante o fator da vida pessoal e familiar no decorrer da carreira dos indivíduos. Neste sentido, para Greenhaus e Kossek (2014), é importante que as carreiras atuais incorporem uma visão de “trabalho-casa”, que permita analisar a mutualidade que existe entre o ambiente profissional e pessoal da vida de cada um.

3. Trabalhadores com Posições de Chefia

As responsabilidades profissionais ocupam grande parte da vida dos trabalhadores sendo, por isso, importante entendermos que certos cargos hierarquicamente superiores exigem mais capacidade e esforço quando comparados com outros. A gestão de pessoas numa organização obriga a que direcionemos a nossa atenção para diversos fatores, (Sirén et al., 2018) tais como, o desenvolvimento da aptidão para liderar, a motivação que se exerce perante os funcionários, a capacidade de tomar decisões e enfrentar as mesmas e a habilidade para entender aquilo que os rodeia.

Como todas as funções, quando se ocupa um cargo de chefia, este apresenta aspetos positivos e negativos. Por um lado, e centrando os pontos positivos, temos a autonomia, estatuto e influência associados ao cargo, a possibilidade de se sentirem concretizados a nível profissional e as recompensas monetárias mais elevadas. Segundo Abele et al. (2015), por outro lado, e referindo os aspetos negativos, os indivíduos enfrentam diversas dificuldades, nomeadamente, o peso associado ao cargo que assumem, o *stress*, os desafios relacionados com a gestão do tempo (algo que está, de forma implícita, associada ao conflito trabalho-família) e as relações entre os colegas de

trabalho que se podem tornar mais complicadas.

Como se tem vindo a expor, a vida pessoal e a vida profissional são dois elementos que se afetam mutuamente. O conflito trabalho-família ocorre quando as atividades laborais impedem o desempenho das responsabilidades familiares. Estudos realizados na área indicam a forte relação entre o trabalho e a família, bem como o frágil equilíbrio entre eles (Namasivayam & Mount, 2016; Mary & Ramesh, 2020). Zhao et al. (2011) realizaram um estudo sobre gestores de vendas de hotéis no *Pearl River Delta of China* e verificaram que o conflito trabalho-família teve impactos diretos e indiretos na vida do trabalhador e na satisfação profissional. Verificou-se que os trabalhadores com posição de chefia e bom estatuto social sacrificavam a sua família para manter o cargo.

Face ao exposto, e numa tentativa de se facilitar a gestão dos colaboradores entre a vida pessoal e profissional, as empresas tiveram a capacidade de tomar diligências para garantir o equilíbrio destes dois domínios (Grady et al., 2008; McCarthy, 2004). Estas iniciativas foram definidas por Cascio (2000) como sendo “quaisquer benefícios patrocinados pelo empregador ou condições de trabalho que ajudem os empregados a conciliar as dificuldades pessoais e profissionais”. As práticas de equilíbrio pretendem ser uma ajuda para os trabalhadores, assim como também para a própria empresa, dado que, conseqüentemente, vem melhorar os negócios da mesma. Como outros tipos de benefícios podemos incluir o aumento da produtividade, a redução das taxas de absentismo e a maior motivação dos trabalhadores (Empregadores para o Trabalho Balanço de vida, 2006). Para John Monks (2001), através deste equilíbrio, a empresa fica mais perto de alcançar um resultado ganha-ganha, benéfico tanto para os colaboradores como para a empresa.

Em suma, os resultados da investigação empírica revelam que existe uma relação negativa entre conflito trabalho família, satisfação e progressão na carreira. O interesse sobre as questões do trabalho-família está relacionado com o impacto no bem-estar psicológico dos trabalhadores. De facto, alguns estudos demonstraram que este pode mediar parcialmente a relação entre certas exigências do trabalho e os recursos à disposição dos trabalhadores, bem como o *stress* percebido, podendo, inclusive, resultar em *burnout*, como aconteceu durante a pandemia por COVID-19 com o teletrabalho (Ghislieri et al., 2021).

O conflito entre trabalho-família correlaciona-se negativamente com a satisfação profissional dos trabalhadores e a progressão na carreira, particularmente no caso das mulheres. Além disso, a exaustão emocional, a angústia psicológica e a perceção de *stress* por parte dos trabalhadores, por nem sempre conseguirem conciliar estas duas áreas, são preditores negativos da progressão na carreira (Li et al., 2022). As implicações sociais, tais como o desenvolvimento de iniciativas de integração entre a vida profissional e a vida familiar dos trabalhadores podem promover uma progressão na carreira sustentada, bem como a saúde, o bem-estar e a satisfação profissional em geral. Tendo em conta as evidências científicas, e como forma de se dar respostas à questão de investigação norteadora do presente estudo, “Como é que o conflito entre trabalho e vida familiar influencia a progressão na carreira de trabalhadores em posição de chefia?” pode referir-se que, *grosso modo*, o conflito entre a vida profissional e a vida familiar tem vários preditores: os apoios à família, os comportamentos de cidadania organizacional e o clima/cultura organizacional até questões relacionadas com a vida profissional.

Metodologia

O presente estudo é uma Meta-Análise Qualitativa (MAQ). Trata-se de um método que parece particularmente adequado para responder à questão de investigação “Como é que o conflito entre trabalho e vida familiar influencia a progressão na carreira de trabalhadores em posição de chefia?”. A Meta-Análise Qualitativa (MAQ) é um estudo do tipo secundário, que procura reunir e sintetizar os resultados de estudos primários, bem como permitir o reconhecimento de lacunas, com o intuito de estabelecer conclusões. De acordo com Mulrow (1994), a MAQ é um método eficiente e crucial para reconhecer e aprimorar quantidades elevadas de informação. Tal como referem Oates et al. (2012), toda a pesquisa de artigos científicos segue um protocolo que, como lembram (Galvão, Pansani, & Harrad, 2015), garante a qualidade do método e permite que outros investigadores avaliem ou repliquem o processo.

O tema geral em estudo é a Conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar. Após a realização de uma pesquisa exploratória, foi possível chegar à questão de investigação, com a qual se iniciou a MAQ. Seguiu-se a identificação das palavras e expressões-chave para a pesquisa de estudos relevantes nas bases de dados. Deste modo, as palavras e expressões-chave que orientaram o trabalho foram as seguintes: “work-family conflict; career progression; career management; leadership positions; organizations”. Seguiu-se a escolha das bases de dados, tendo por base as possibilidades existentes na biblioteca da Universidade, nomeadamente a EBSCO e Web of Science. A última etapa foi a definição de critérios de inclusão e exclusão das fontes, isto é, dos artigos para a meta-análise.

Os critérios de inclusão e exclusão orientam a seleção dos artigos. A sua definição

influencia a qualidade do trabalho. Isto porque a resposta à questão de investigação solicita fontes que abordem principalmente o tema em análise. Neste sentido, apenas foram incluídos artigos: 1) com data de publicação posterior a 2015; 2) publicados em língua portuguesa, inglesa ou castelhana; 3) provenientes de revistas académicas; e, finalmente, revistos por pares.

Assim, excluíram-se artigos: 1) sem conceitos ou expressões explicitamente relacionadas com o tema em estudo no título, abstract e/ou palavras-chave; 2) cujo texto completo não estava disponível; 3) que reportam Investigação realizada fora da Europa; 4) que incidem em trabalhadores que não ocupam posições de chefia e, 5) que correspondem a meta-análises qualitativas ou toda a literatura cinzenta, isto é, outras fontes disponíveis noutras publicações que não revistas científicas ou sem revisão de pares.

O trabalho que antecede a pesquisa é fundamental para garantir o cumprimento do protocolo e a qualidade do estudo. Todos estes elementos, questão de investigação, palavras e expressões-chave e os critérios de inclusão e exclusão são depois cruzados aquando da realização da pesquisa. Esta decorreu no mês de janeiro de 2022 e mobilizou os seguintes filtros nas bases de dados: 1) revisão por pares 2) disponibilidade integral do texto e 3) data de publicação do artigo (intervalo entre 01/2015 e 01/2022). A pesquisa resultou num total de 378 artigos, sendo 376 artigos da “EBSCO Discovery Service” e 2 artigos da “Web Of Science”, como se vê na Tabela 1.

Tabela 1*Número de artigos encontrados na primeira pesquisa*

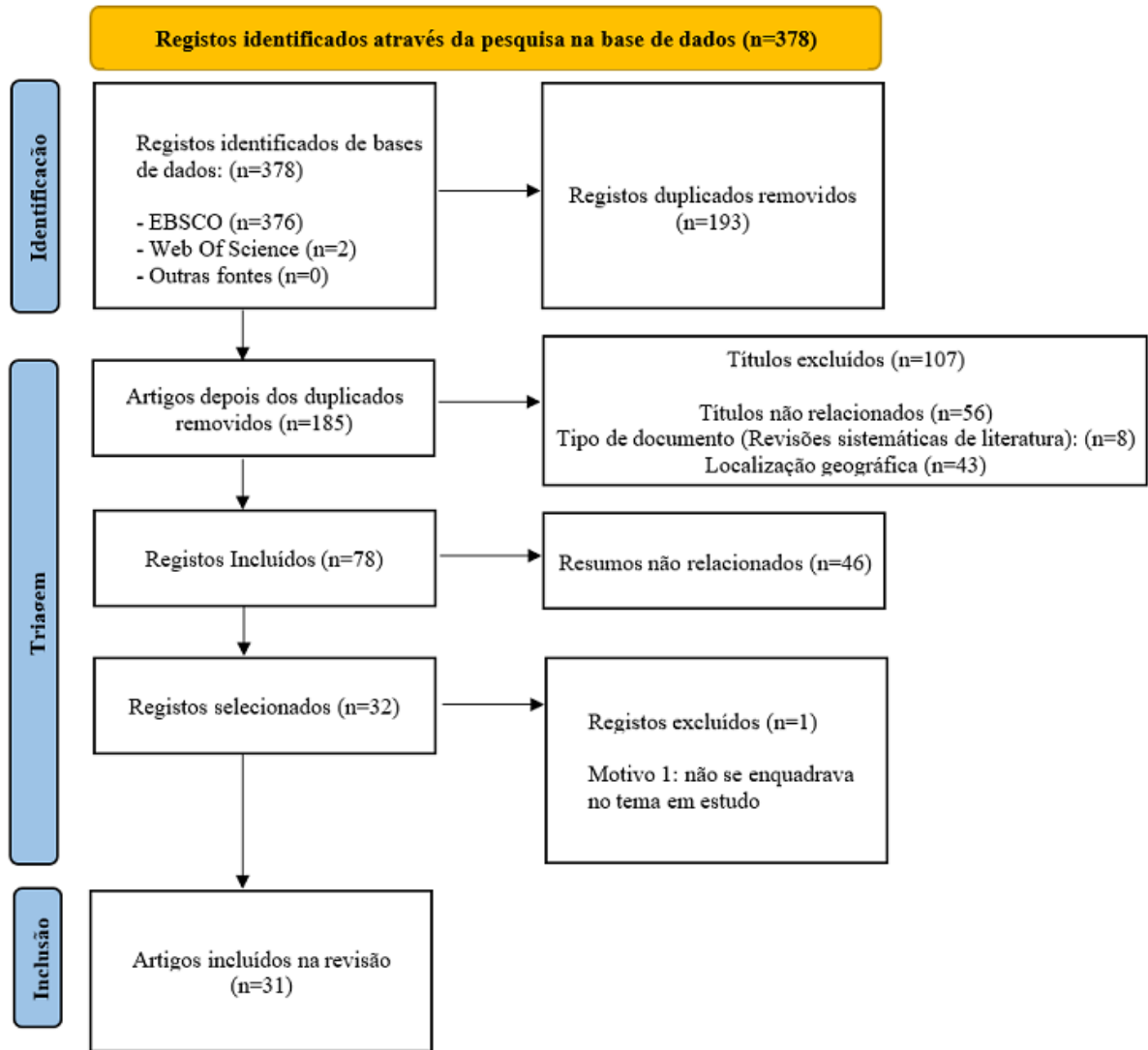
Primeira Pesquisa (realizada a 29 de janeiro de 2022)	Bases de dados	
	Web of Science	EBSCO
Termo de pesquisa: "work-family conflict" AND "career progression" AND "leadership positions"	n=0	n=135
Termo de pesquisa: "work-family conflict" AND "career management" AND "leadership positions"	n=1	n=45
Termo de pesquisa: "career progression" AND "career management" AND "leadership positions"	n=0	n=158
Termo de pesquisa: "work-family conflict" AND "career management" AND "leadership positions" in "organizations"	n=1	n=38
Total de artigos	n=2	n=376
	N=378	

Nota: Para todos os termos de pesquisa foram aplicados os seguintes critérios de inclusão: publicados a partir de 2015; que contenham os idiomas português, inglês e espanhol; de revistas académicas; revistas por pares.

A pesquisa disponibilizou artigos já alvo de pré-seleção, seguindo os critérios de inclusão e exclusão incorporáveis nas definições de pesquisa avançada das bases de dados. Seguiu-se a fase de construção da amostra, que obedece, em rigor, à aplicação de todos os critérios de inclusão e exclusão, os quais, como afirma Kitchenmam (2004), sustentam uma interpretação e uma classificação correta dos estudos. As diversas fases de seleção de artigos, clarificada na Figura 1 (Diagrama Prisma), finalizou com 30 artigos da “EBSCO Discovery Service” e 1 da “Web Of Science”. Deste modo, a presente meta-análise incide em 31 artigos que obedecem, em rigor, aos critérios considerados fundamentais para dar resposta à questão de investigação.

Figura 1

Processo de seleção tendo como base o Diagrama PRISMA



Nota: From: Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71

O Diagrama PRISMA resume a informação relativa à pesquisa bibliográfica e à aplicação dos critérios de seleção decorrentes do protocolo da MAQ. Analisando o diagrama acima apresentado, foram encontrados 378 artigos a partir da utilização das bases de dados referidas. Destes, foram removidos 193 por se tratarem de artigos

duplicados. Foram também excluídos 56 artigos cujo o título não estava relacionado com o conflito entre trabalho e vida familiar, nem com trabalhadores com posições de chefia. Posteriormente, foram ainda removidos 51 artigos: 8 artigos que diziam respeito a entrevistas e 43 artigos que não obedeciam ao critério de inclusão relativo à área geográfica. Assim, o trabalho de investigação recaiu, inicialmente, sobre 78 artigos, cuja primeira análise incidiu sobre os abstracts. Consequentemente, foram excluídos mais 46 artigos, dos quais os títulos pareciam apropriados, no entanto o resumo revelava o contrário. Após esta exclusão, ficaram na amostra 32 artigos que foram escolhidos para a leitura do texto integral. Destes 32 artigos, foi excluído 1 artigo pois não explicava a influência do conflito trabalho e vida familiar na carreira dos trabalhadores em posições de chefia. Finalmente, a amostra acabou com 31 artigos, artigos esses que foram incluídos na MAQ.

Por conseguinte, para analisar a informação recolhida recorreu-se à utilização da técnica de análise de conteúdo. Trata-se de um método que Bardin (2011, p. 47) define como:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a 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”.

A escolha deste método de análise permite, segundo Chizzotti (2006), entender de forma crítica o sentido dos textos, bem como o “conteúdo manifesto ou

latente” e os significados explícitos ou ocultos. A técnica de análise de conteúdo utilizada distribui-se em três etapas, seguindo Bardin (2011): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento, inferência e interpretação dos resultados. Acompanhando esta divisão, primeiramente, na pré-análise, foi realizada a “leitura flutuante” dos artigos, isto é, um primeiro contacto com o material em análise, onde se organizaram e sistematizaram as principais ideias. Posto isto, e já na segunda fase, a exploração do material, foi construída uma tabela (Tabela 2) que exhibe as categorias dos artigos utilizados, de modo a auxiliar na análise da informação. Por fim, na terceira etapa, procedeu-se ao tratamento, inferência e interpretação dos resultados, conduzindo a atenção devida ao material utilizado, de forma a permitir dar resposta à questão de investigação. Tanto os temas definidos, como os artigos dos quais estes surgiram encontram-se apresentados na Tabela 2. Na secção seguinte serão apresentados e discutidos os temas e subtemas em maior detalhe.

Tabela 2

Identificação dos temas dos artigos incluídos na MAQ

Temas	Artigos
Aspetos gerais entre trabalho, vida pessoal e progressão na carreira	“Do Career Demands and Career Choices Always Coincide? A Matching Perspective Based on Career Anchors and Job Characteristics”
	“Gender and leadership aspiration: The impact of work–life initiatives”
	“What keeps them going? Socio-cognitive entrepreneurial career continuance”
	“Career resourcing and the process of professional emergence”
	“Why Managerial Women are Less Happy Than Managerial Men”
O conflito entre trabalho e vida pessoal: problemas e propostas	“Barriers to Advancement of Female Faculty in Higher Education: An Examination of Student Evaluations of Teaching, Work-Family Conflict and Perceived Organizational Support”

“Reconceptualizing What and How Women Negotiate for Career Advancement”

“Same job, different rewards: the gender pay gap among physicians in Italy”

“Gender paths in international careers: an approach centred on demands and resources”

“Improving work-life policy and practice with an intersectionality lens”

“Retaining professionally employed new mothers: The importance of maternal confidence and workplace support to their intent to stay”

“Gender Equality from a European Perspective: Myth and Reality”

“Toward a Family-Friendly Academy: HRD’s Role in Creating Healthy Work–Life Cultural Change Interventions”

“Undermining Gender Equality: Female Attrition from Private Law Practice”

“Women’s Empowerment, Research, and Management: Their Contribution to Social Sustainability”

“Work-life balance for women in stem leadership”

“‘Opting Out’ or ‘Pushed Out’? Integrating Perspectives on Women’s Career Equality for Gender Inclusion and Interventions”

“Claiming the corner office: female ceo careers and implications for leadership development”

“No room at the top? A system dynamics view of the recursive consequences of women’s underrepresentation in international assignments”

**Implicações propostas
para a progressão na
carreira**

“Inclusion in the boardroom: The challenges C-Suite women faced and overcame to operate at Board level”

“Preparing Industry Leaders: The Role of Doctoral Education and Early Career Management Training in the Leadership Trajectories of Women STEM PhDs”

“A Model of Leadership Motivations, Error Management Culture, Leadership Capacity, and Career Success”

“Predicting College Women’s Career Plans: Instrumentality, Work, and Family”

“Rethinking the Impact of Organizational Sponsorship with Lacanian Theory”

“Senior Project Leadership Skills and Career Stallers: Analysis of Perception Differences and Implications for Careers”

“Support for part-time work as a channel to female employment: the moderating effects of national gender empowerment and labour market conditions”

“The Three-Legged Stool: Synthesizing and Extending Our Understanding of the Career Advancement Facilitators of Persons With Disabilities in Leadership Positions”

“Two sides of the same coin: The experiences of high-achieving women in the Swedish workplace”

“Unlocking inhibitors to women’s expatriate careers: can job-related training provide a key?”

“We are strong and we are resilient: Career experiences of women engineers”

“What influences professional women’s career advancement in construction?”

Apresentação e Discussão dos Resultados

Seguidamente, e como forma de dar resposta à questão de investigação, apresentam-se os resultados obtidos, tendo em consideração os temas, os subtemas e definições, complementadas com excertos exemplificativos dos artigos analisados.

Tabela 3

Processo de categorização dos artigos incluídos na MAQ e apresentação de excertos exemplificativos

Temas	Subtemas	Definições	Excertos Exemplificativos
	Aumento das responsabilidades profissionais	O aumento das responsabilidades profissionais e o alargamento do horário de trabalho tornam-se mais comuns e interferem, em muitos casos, na vida familiar. O conceito de conflito trabalho-família teve a sua origem nos anos 80. Surgiu como uma questão predominante que afeta os trabalhadores, especialmente as mulheres profissionais. A maioria das mulheres é desafiada a combinar papéis profissionais e familiares. Por outro lado, o conflito trabalho-família surge devido ao tempo e apoio inadequados para gerir eficazmente o trabalho e a vida pessoas/familiar.	<p>“The interaction effect of gender and work–life initiatives on leadership aspiration was positive, implying that women’s leadership aspiration is more influenced by work–life initiatives. Our other hypothesis which states that work–life initiatives—regardless of gender—are positively related to leadership aspiration was supported. Hence, men’s leadership aspiration also was positively influenced by the availability of such initiatives. This study suggests that by implementing work–life initiatives, such as flexible work arrangements, leaves of absence, or on-site child assistance, organizations may encourage leadership aspiration for both genders. Our data show that the interaction effect of gender and work–life initiatives was positively related to leadership aspiration, but this may particularly hold true for women” (Fritz & van Knippenberg, 2017, p. 1).</p> <p>“The cognitive relationships between career satisfiers and career continuance intentions are socially situated such that emotional support from family changes these relationships, especially when examined between owners of family and nonfamily businesses” (Marshall, et al., 2019, p. 227).</p>
Aspetos gerais entre trabalho, vida pessoal e progressão na carreira	Progressão na carreira	A progressão na carreira é definida como a acumulação de realizações (reais ou percebidas) resultantes das experiências laborais. O sucesso na carreira pode ser classificado em sucesso da carreira objetivo (ou sucesso extrínseco) e sucesso da carreira subjetivo (ou sucesso intrínseco). A progressão na carreira configura-se como o equilíbrio entre as realizações quantificáveis da carreira profissional e o conjunto de expectativas e valores subjetivos, que são diferentes para cada indivíduo e estão intrinsecamente ligados ao seu projeto de vida.	<p>“Leadership aspiration is defined as the personal interest for achieving a leadership position and the willingness to accept the offer to work in such a position (Singer, 1991). In order to facilitate the integration between work and family or domestic responsibilities, “employees today are offered a wide range of work life arrangements” (Den Dulk & de Ruijter, 2008, p. 1222, cit. por Fritz & van Knippenberg, 2017, p. 1).</p> <p>“Entrepreneurial careers encompass a host of career progression dilemmas influenced by stress, hiring employees, balancing work and family, managing firm growth, developing an organizational hierarchy, maintaining control of the venture, succession planning, and business survival” (Marshall, et al., 2019, p. 229).</p> <p>“Ideas about careers are evolving as societies transition toward new understandings of multidirectional and fluid career paths (Baruch, 2004; Lyons et al., 2015) and dynamic global careers (McNulty & Vance, 2017). We are also witnessing an expansion in the notion of career “success” (Kaše et al., 2018), with an increasing awareness of the need to consider both subjectivist approaches to career success, which consider how people feel about their work experience, and objectivist approaches, which emphasize outwardly visible manifestations of success (Dries, 2011; Kaše et al., 2018).” (Floris et al., 2020, p.1).</p> <p>“Barrett and Barrett (2011) noted, “Career progression for women academics to higher levels is not in proportion to their representation within the profession” (p. 141). Despite women outnumbering men in the awarding of PhDs, (Mason, 2011), the Academy remains a mostly male gendered institution (Wolfinger et al., 2008). This creates a perfect storm for academic mothers, who are the hardest hit. In this article, we will use work–life and work–family interchangeably, where “family” and “life” essentially mean “nonwork,” or everything outside of what we do for work” (Eversole & Crowder, 2020, p. 2)</p>

O conflito entre trabalho e vida pessoal: problemas e propostas

Problemas

A investigação ao nível da vida profissional tem procurado explicar o conflito a partir de múltiplas abordagens teóricas, incluindo a teoria dos limites, a teoria da compensação, a teoria dos sistemas ecológicos, a teoria da identidade social e teoria das repercussões. Os problemas inerentes a este conflito são: o *stress* familiar (incluindo o *stress* afetivo parental e matrimonial, angústia familiar e a qualidade de vida familiar), tal como o *stress* relacionado com o trabalho. Por outro lado, a tensão e a ansiedade da vida familiar podem ter um impacto negativo na capacidade de realização das atividades laborais. Um outro problema refere-se às desigualdades de género, com as

evidências a referirem que as diferenças salariais entre homens e mulheres.

"In the past 50 years, significant progress in women's equality has been made worldwide. Western countries, particularly European countries, have implemented initiatives to attain a more gender-balanced workforce with the introduction of family friendly policies, by trying to narrow the gender pay gap and by promoting women's career progression. In academia, however, fewer women reach top leadership positions than those in the political arena. These findings suggest that academia needs to carefully evaluate why these new policies have not been very effective. In this NeuroView, we report on the progress made in higher education, the shortcomings, and how new initiatives hold great promise for improving gender equality in academia around the globe" (Salinas & Bagni, 2017, p. 721).

"The negative consequence of this differential of gender-based characteristics is that features associated to women are frequently undervalued in society" (Ventura et al., 2021, p. 5).

"Work-life conflict is most challenging in the case of academic mothers, who face professional career challenges in addition to work-

life conflict. Rigid organizational policies and non-supportive cultures perpetuate the problem, particularly when the faculty member is an academic mother seeking promotion and tenure" (Eversole & Crowder, 2020, p. 1).

"Work-life conflict has been linked to many adverse health and work outcomes, including sleep, heart problems, depression, safety, addiction, obesity, burnout, turnover, well-being, engagement, and absenteeism (Kossek et al., 2014). The problem is worse for working parents because of the added stress of child-care responsibilities" (Barnett, 2004, cit. por Eversole & Crowder, 2020, p. 2).

**Propostas:
intervenções
individuais,
departamentais e
institucionais**

As propostas, segundo os artigos considerados, têm de passar por intervenções a nível individual, departamental e institucional, nomeadamente o apoio individual, redes de apoio social e familiar, facultar mais *empowerment* às mulheres, com recurso a workshop, acerca da igualdade de género, com especial enfoque no meio académico e na gestão da investigação. Os atores sociais devem reconhecer as mulheres como atores-chave na contribuição para a sustentabilidade social, trabalhar em conjunto para criar um ambiente onde podem ter papéis de liderança. A avaliação das carreiras deve ser feita apenas com base nas competências, sem qualquer ligação ao género. Promover a funcionalidade familiar, promover a flexibilidade de horários, promover a possibilidade de uma redução do horário de trabalho, "utilização controlada" do teletrabalho, promover em reuniões e conferências, entre outras possibilidades.

"The impact and consequences from work-family conflict on faculty careers will not change without intervention (Ward & Wolf-Wendel, 2016). Several HRD and OD interventions implemented at the individual, departmental, and institutional levels can facilitate the necessary solutions" (O'Laughlin & Bischoff, 2001, cit. por Eversole & Crowder, 2020, p. 5).

"Individual support for tenure track faculty includes using a support network and HRD interventions such as career development initiatives, seeking out mentors, and networking (O'Laughlin & Bischoff, 2001). Academic parents who make use of their own support networks at home (e.g., spouses/partners, friends, other family members), often rely on this network during stressful times at the end of the semester or when meeting writing deadlines (O'Laughlin & Bischoff, 2001 cit. por Eversole & Crowder, 2020, p. 5). "Departmental Support; Institutional Support; Accommodating caregiving needs; Increasing flexibility" (Eversole & Crowder, 2020, pp. 5-7).

"Workshop "Women Empowerment, Responsible Research and Innovation": Main Ideas" (Ventura et al., 2021, p. 3).

"Evaluation of careers shall be done based only on competences, putting in blind anything connected to gender; Recruiting programs specifically for women that promote labor reinsertion following total or partial disengagement from work due to maternity should be available; A package of measures to promote family reconciliation: avoid working during evenings whenever possible, promote schedule flexibility, promote the possibility of a reduction of working hours, "controlled use" of teleworking, promote online meetings and conferences, and many other possibilities; o promote work on goal-driven basis instead of strict timetables to provide a much more flexible environment that would allow for fairer women/men competition". To contribute to this end, some examples of support to the professional career in science and in research have emerged" ((Ventura et al., 2021, p. 13).

	<p>As evidências dos estudos considerados revelam que uma das maiores implicações na progressão da carreira passa pelos preconceitos de gênero e conflito trabalho-família. Muitas as mulheres optam por desistir ou são excluídas de cargos de liderança. As diferenças de gênero na progressão da carreira, os preconceitos e os fatores implícitos no conflito trabalho-família são implicações a nível global.</p>	<p>“Evidence is accumulating that women remain vastly underrepresented in leadership and major institutions from business to politics in every country (World Economic Forum, 2015). Women compose half the population, yet they constitute less than 5% of CEOs and 19% of corporate board members (Catalyst, 2015). Women with similar backgrounds compared to men are more likely to turn over and less likely to advance in the prestigious, fast-growing science, technology, engineering, and mathematics (STEM) fields” (Lubinski, Benbow, & Kell, 2014, cit. por Kossek et al., 2016, p. 2).</p> <p>“Women’s career equality is a multilevel, multidisciplinary dynamic phenomenon that reflects the degree to which women, compared to men, (a) have equal access to and participation in career opportunities and (b) experience equal work and nonwork outcomes: intrinsic (job, life, family satisfaction) and extrinsic (pay, promotions). It can be measured at the individual and collective (societal, occupational, organizational, group) levels. Outcomes at individual and collective levels are interrelated, reflecting social contextual effects” (Kossek et al., 2016, p. 2).</p> <p>“While gender diversity in leadership has been shown to benefit organizations and promote innovations, women continue to be underrepresented in leadership positions in the industry sector” (Main et al., 2022, p. 400).</p> <p>“Gender Differences in Attainment of Leadership Positions” (Main et al., 2022, p. 404).</p>
<p>Implicações e propostas para a progressão na carreira</p>	<p>Criação de uma cultura e clima organizacional assente na igualdade de gênero, contrariando os estereótipos, permitindo às mulheres serem agentes ativos nas suas carreiras como parte de um processo de autoaceitação, tendo capacidade para desempenhar cargos de liderança, como parte de um processo de autodesenvolvimento em que os comportamentos de liderança tanto femininos, como masculinos devem ser considerados de igual modo.</p>	<p>“When women are better represented across the firm, women benefit individually (Joshi, Son, & Roh, 2015), as do organizations (Krishnan & Park, 2005). Career equality entails linking concepts involving career, family, and gender bias, as these are often related” (Martins, Eddleston, & Veiga, 2002, cit. por Kossek et al., 2016, p. 2).</p> <p>“(…) to the creation of a gender-supportive organizational culture, work environment, and job design are key to enhance women’s perception of P-E fit and career equality outcomes. Yet organizations place more responsibility on women to “fit in” rather than creating “fit” for women. Even when firms adopt policies to support women, they are positioned as an “accommodation” framed within existing cultural assumptions rather than fundamental work redesign for gender equity” (Bailyn, 2011, cit. por Kossek et al., 2016, p. 6).</p> <p>“At the personal level, limited access to career relevant experiences in childhood, adolescence, and in organizations leads to ongoing limitations in access to resources throughout women’s careers (van Staveren, 2013). Certain behaviors typically observed more in women are also said to undermine their career chances, such as disinclination to self-promote (Budworth & Mann, 2010), limiting volubility (i.e., the time spent talking; Brescoll, 2011) and invisibility (i.e., “states of exclusion” or difference because of a lack of women in leadership roles; Stead, 2013, cit. por Athanasopoulou et al., 2017, p. 3)”.</p> <p>“(…) in essence, the personal-level recommendations relate to intraorganizational HR practices to help individual female employees progress their careers, whereas the policy-level recommendations relate to actions at the organizational or institutional level that may change the HR field and the opportunities women have across organizations and cultures” (Athanasopoulou et al., 2017, p. 14)”.</p> <p>“Management and Leadership Training” (Main et al., 2022, p. 403).</p> <p>“Research findings suggest that PhD program preparation and increased access to professional development opportunities can help contribute to the enhancement of women’s pathways to leadership roles. Structural changes in doctoral education preparation in management skills and increases in ECMT opportunities offered by employers also have the potential to increase the participation of STEM PhDs in leadership roles in industry” (Main et al., 2022, p. 400).</p>

Os excertos exemplificativos permitem uma compreensão mais clara da seleção de texto realizada nos artigos que integram a MAQ. A análise dos excertos proporcionou um conhecimento baseado em evidências científicas recentemente publicadas em relação ao fenómeno em estudo, sendo este verificar “Como é que o conflito entre trabalho e vida familiar influencia a progressão na carreira de trabalhadores em posição de chefia?”.

Aspetos gerais entre trabalho, vida pessoal e progressão na carreira

As evidências dos estudos considerados revelam que as exigências da vida profissional influenciam a progressão na carreira, particularmente nas mulheres. Um número crescente de estudos sobre o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, revelam que o conflito trabalho-família é um fator impeditivo da progressão na carreira, bem como os efeitos das exigências inerentes ao trabalho e ao ambiente competitivo.

De acordo com Obrenovic et al. (2020), o equilíbrio trabalho-vida é um conceito que inclui a dicotomia da prioridade trabalho (carreira e progressão) e o estilo de vida pessoal e familiar (saúde, prazer, lazer, funcionalidade familiar). Os mesmos autores referem que o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal pode ser um fator dissuasor da progressão na carreira.

Por outro lado, o desempenho profissional e a saúde mental dos indivíduos aumentam quando a organização encoraja o equilíbrio trabalho-família. Saber que um trabalhador está feliz equivale a um trabalhador mais produtivo e as organizações devem empenhar-se ativamente na resolução dos conflitos entre trabalho e família. Neste sentido, torna-se essencial considerar os fatores geradores de contentamento psicológico e os incitadores mais significativos de realização profissional, ou seja, a incerteza, a

insatisfação, a insegurança e o conflito trabalho-família são fatores responsáveis pelo absentismo laboral, maior rotatividade, bem como menor bem-estar organizacional (Fritz & van Knippenberg, 2017; Marshall, et al., 2019).

O estudo de Obrenovic et al. (2020) destaca os fatores de stress do conflito trabalho-família e sugere que está diretamente ligado ao bem-estar psicológico dos trabalhadores que, por sua vez, estão relacionados com o desempenho laboral e progressão na carreira. Os mesmos autores consideram que continua a haver necessidade de analisar o processo através do qual o bem-estar psicológico é um fator preditor de menor progressão na carreira, em decorrência do conflito trabalho-família, algo que reúne consenso noutros estudos (Floris et al., 2020; Eversole & Crowder, 2020).

Os conflitos familiares são comuns e consequentes para os trabalhadores, para as suas famílias e organizações. A investigação revela claramente que assumir um papel de chefia afeta negativamente a interface trabalho-família, principalmente quando essas funções são desempenhadas por mulheres, que são confrontadas com os desafios de equilibrar o papel da sua maternidade (responsabilidades família) com as exigências do trabalho, dando origem ao denominado como conflito trabalho-família. Conciliar as exigências do trabalho com os papéis familiares é um desafio confrontando por muitos trabalhadores, o que parece resultar num conflito que leva ao stress e a uma elevada taxa de rotatividade e baixa produtividade no local de trabalho (Fritz & van Knippenberg, 2017; Chen et al., 2021).

O conflito entre trabalho e vida pessoal: problemas e propostas

Os estudos estimados na área são unânimes a considerar que os conflitos trabalho-família são comuns entre os trabalhadores, homens e mulheres, mas com prevalência para as mulheres. Estes conflitos manifestam-se pela desistência ao nível da progressão da carreira, disfuncionalidade familiar e aumento do stress relacionado com o trabalho ou vice-versa. Outro problema diz respeito às exigências do cargo de chefia, algo que mantém os trabalhadores com funções de chefia mais afastados do que gostariam das atividades familiares, ou seja, o tempo que dedicam ao trabalho impede-os de participar igualmente em responsabilidades e atividades domésticas. Por outro lado, a tensão e a ansiedade da vida familiar podem ter um impacto negativo na capacidade de realização das atividades laborais. Um outro problema refere-se às desigualdades de género, com as evidências a referirem que existem diferenças salariais entre homens e mulheres (Salinas & Bagni, 2017; Eversole & Crowder, 2020; Ventura et al., 2021).

Todavia, importa salientar que, embora a literatura encontre consistentemente relações entre o controlo de horários e o conflito da vida profissional e familiar, baseia-se quase inteiramente em dados transversais, ou seja, os trabalhadores com cargos de chefia a reportarem maior flexibilidade e controlo de horários. Ainda assim, não diferem sistematicamente de outros trabalhadores nas formas como o conflito trabalho-família afeta o seu bem-estar e, em alguns casos, a própria progressão na carreira.

A maioria dos estudos refere, em alguns aspetos, que a vida das mulheres melhorou em termos laborais, pelo menos nas democracias afluentes, algo que lhes permite gozar de mais liberdade pessoal e ganhar mais dinheiro hoje do que em qualquer momento da história. Ainda assim, em relação aos homens, as mulheres ainda são

desfavorecidas social, económica e politicamente. A significativa sub-representação das mulheres em posições de chefia mesmo nas sociedades mais avançadas é discutida como parte do problema da desigualdade (Brockmann et al., 2018; Eversole & Crowder, 2020). O argumento é que a promoção das mulheres não está a acontecer porque as estruturas e os seres humanos são discriminatórios. A superação da sub-representação das mulheres pode exigir perceções mais profundas e mais próximas do bem-estar subjetivo das mulheres com cargos de chefia, pois, como refere Brockmann et al. (2018), há estudos a demonstrar que as mulheres em posição de liderança não estão tão satisfeitas ou felizes como os homens nas mesmas posições. Além disso, ao contrário dos homens, a satisfação de vida das mulheres não aumenta com a ocupação de elevados cargos executivos, mas sim com a conciliação que podem estabelecer entre o trabalho e a vida pessoal/familiar (Main et al., 2022).

Face a estes problemas, as propostas para a progressão na carreira, segundo as evidências encontradas, passam pela criação de uma cultura e clima organizacional assentes na igualdade de género, contrariando os estereótipos. Isto permitirá às mulheres serem agentes ativos nas suas carreiras como parte de um processo de autoaceitação, com capacidade para desempenhar cargos de liderança, bem como parte de um processo de autodesenvolvimento em que os comportamentos de liderança tanto femininos, como masculinos devem ser considerados de igual modo. Propõe-se ainda contrariar os comportamentos baseados no género como parte de um processo de autogestão para que cada trabalhador, independentemente do género, possa desenvolver o seu estilo de liderança e progredir na carreira (Kossek et al., 2016; Athanasopoulou et al., 2017; Main et al., 2022).

Os estudos também revelam que há trabalhadores que empregam uma variedade de estratégias adaptativas para reduzir os conflitos trabalho-família, como é o caso da desistência da vida profissional por parte de um dos membros do casal, por norma, a mulher (Rao et al., 2021). Noutras circunstâncias, um dos cônjuges opta pela redução das horas de trabalho ou por trabalharem em turnos diferentes. Porém, como referem Wolontis & Hoff (2018), estas estratégias reforçam frequentemente a desigualdade de género, porque as mulheres são mais propensas a abandonar os empregos, a reduzir os horários de trabalho e a desistirem da sua progressão na carreira. Assim, consideram que as mudanças ao nível das condições e políticas no local de trabalho serão, sem dúvida, mais eficazes do que estas estratégias individuais para reduzir os conflitos trabalho-família e as desigualdades de género, numa tentativa de dar resposta aos dilemas trabalho-família. A corroborar, o estudo de Trzebiatowski et al. (2022) revela que as mulheres líderes que não conseguem gerir a dupla ligação (vida familiar/profissional) e que são discriminadas por questões de género no local de trabalho podem enfrentar uma reação negativa, ou seja, a perceção de que o seu investimento profissional foi uma perda de tempo, um esforço em vão.

Num estudo anterior de Bastida et al. (2021), também ficou demonstrada a sub-representação das mulheres em cargos de chefia, como resultado de um sistema complexo de efeitos recorrentes que põe em risco o desenvolvimento profissional das mulheres e prejudica, tanto a sua própria progressão na carreira para a gestão de topo, como a vantagem competitiva das empresas e o crescimento internacional. As autoras argumentam que as organizações tomam decisões que contrariam os seus próprios interesses num contexto global competitivo. Em primeiro lugar, estão a limitar a sua

reserva de talentos ao não considerarem candidatas do sexo feminino. Em segundo lugar, estão a perder a oportunidade fazer progredir as carreiras das mulheres.

Ao longo deste estudo, constatou-se que na discussão das desigualdades de género no trabalho, as palavras mais frequentes são “as mulheres”, “a maioria das mulheres”, “a maior parte das mulheres”, o que sugere a contínua desigualdade de género no contexto laboral. Como propostas também referem a criação de uma cultura e clima organizacional assente na igualdade de género, contrariando os estereótipos e, assim permitindo às mulheres serem agentes ativos nas suas carreiras. Por um lado, como parte de um processo de autoaceitação, onde as mulheres demonstram capacidade para desempenhar cargos de liderança, por outro lado, como parte de um processo de autodesenvolvimento, em que os comportamentos de liderança quer feminino, quer masculino, devem ser considerados de igual modo (Athanasopoulou et al., 2017; Maurer et al., 2017; Rao et al., 2021; Main et al., 2022). As mulheres continuam a estar sub-representadas em posições de liderança, em todo o mundo (Catalyst 2017; Grant Thornton, 2017, cit. por Rao et al., 2021). Apesar de um grande número de mulheres licenciadas e mulheres no mercado de trabalho, estas relatam não ser possível progredir nas suas carreiras ao mesmo ritmo que os homens. A investigação tem indicado que a diversidade de género contribui para um melhor desempenho organizacional e financeiro e que as organizações com um maior número de mulheres com cargos de chefia apresentam um desempenho organizacional mais forte, bem como uma melhor governação empresarial (Badal & Harter, 2014; Carter & Wagner, 2011; Dawson et al., 2013; Dezsö & Ross, 2012; Joecks et al., 2013; Lee et al., 2015; Pellegrino et al., 2011, cit. por Rao et al., 2021). No entanto, as mulheres continuam a enfrentar barreiras na

progressão da carreira em organizações a todos os níveis. Por conseguinte, estas têm de apoiar mais as mulheres, a um nível organizacional, através de programas de mentoria, que permitam o desenvolvimento de estratégias com mais conhecimentos teóricos sobre como as mulheres nos mais altos níveis de liderança gerem o conflito trabalho-família em cenários naturais. Assim, o seu estudo qualitativo, com uma amostra de 43 mulheres diretoras em conselhos de administração de empresas nos EUA, oferece uma perspetiva privilegiada das táticas de participação que as mulheres utilizam para gerir a dupla vinculação em contextos dominados pelos homens. Os autores encontraram duas características exclusivas dos papéis consultivos - a exigência de que os conselheiros possuam uma grande amplitude de conhecimentos e um constrangimento de tempo em que os conselheiros se reúnem com menos frequência com os seus pares - que sugerem que as mulheres diretoras se adaptem e aprendam a participar nos conselhos de administração com base no género. Registam seis táticas de participação, com base no género, que atenuam as preocupações estereotipadas de que as mulheres parecem menos competentes nos conselhos de administração. As mulheres diretoras utilizam seletivamente táticas específicas de participação de género em detrimento de outras para alcançar eficazmente os seus objetivos de participação, o que, por sua vez, as ajuda a evitar reações adversas por má gestão.

Análise Crítica

Com a análise dos 31 artigos incluídos na MAQ, percebeu-se que o conflito entre trabalho e vida familiar pode afetar a progressão na carreira. Um dos aspetos mais notáveis do conflito entre o trabalho e a vida pessoal é praticamente intrínseco à vida de

um trabalhador com funções de chefia. O conflito entre o trabalho e a família existe quando os indivíduos não conseguem conciliar a vida pessoal e profissional, ou seja, trata-se de um conflito entre trabalho e vida pessoal, que inclui o papel familiar. Os conflitos trabalho-família e trabalho-vida são formas de conflito entre as funções que ocorrem quando a energia, o tempo, ou as exigências comportamentais da função de trabalho entram em conflito com as funções da família ou da vida pessoal. O conflito trabalho-família é uma forma específica de conflito trabalho-vida. Este tem uma importância crescente na sociedade, uma vez que tem consequências pertinentes para o trabalho e resultados pessoais, tais como a produtividade, a rotatividade, o bem-estar familiar e a saúde. Este conflito é ainda mais evidente no caso das mulheres. Os artigos considerados mostram que as mulheres beneficiam individualmente, assim como as organizações, com a igualdade na progressão da carreira, o que implica desmistificar os conceitos que envolvem a progressão na carreira, família e preconceitos de género, pois estes estão frequentemente relacionados. Assim, uma das propostas passa por contrariar os comportamentos baseados no género como parte de um processo de autogestão para que cada trabalhador, independentemente do género, possa desenvolver o seu estilo de liderança e progredir na carreira. É de igual modo importante alterar-se a cultura e os valores organizacionais, no que diz respeito às políticas orientadas para a família, o que poderá ser igualmente vantajoso para as próprias organizações.

Quando o trabalho tem prioridade sobre a família, emerge um tipo de conflito nos trabalhadores, sobretudo por parte daqueles que desempenham funções de chefia, uma vez que estão mais empenhados nas suas responsabilidades de trabalho, relegando para segundo plano as responsabilidades familiares. As mudanças organizacionais aumentam

a carga de trabalho e o *stress* laboral, o que resulta em conflito com a vida familiar. A entrada das mulheres na força de trabalho é maior em número do que em qualquer outra época da história, todavia, o problema mais evidente reside no esforço para conciliar a vida profissional com a vida familiar e vice-versa. Num número crescente de famílias com rendimentos duplos, os trabalhadores de ambos os sexos têm de fazer “malabarismos” com a vida profissional e as responsabilidades familiares que, outrora, eram geridas apenas pela mulher. Quando as responsabilidades familiares se tornam um obstáculo à realização eficaz do trabalho e à própria progressão na carreira, o conflito trabalho-família torna-se ainda mais evidente. Muitos fatores parecem contribuir para intensificar a interferência da família no trabalho, o que inclui, principalmente, as responsabilidades familiares, como os cuidados a crianças e idosos. O conflito entre o trabalho e a família está a tornar-se numa crise quer para a família e para a vida pessoal, quer para as organizações.

No passado, o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar era visto como a principal questão para as mulheres trabalhadoras. Assim, a parentalidade não tinha tanto impacto no trabalho dos homens e, por conseguinte, não gerava qualquer conflito entre trabalho e vida pessoal. Os estudos considerados na presente MAQ sugerem que existe uma diferença significativa no número de preditores para o conflito trabalho-família entre as mulheres trabalhadoras, do que propriamente nos homens trabalhadores. Isto deve-se essencialmente aos estereótipos da diferença de género, que levam muitas mulheres a abandonar os seus projetos de vida profissional em prol da vida familiar. Assim, é fundamental criar-se uma cultura e clima organizacional fundamentadas na igualdade de género, possibilitando às mulheres progredirem na sua carreira.

Os resultados deste estudo oferecem sugestões para melhorar a satisfação no trabalho através do equilíbrio entre a vida profissional e familiar, o que leva a sugerir que seja considerada a elaboração de diretrizes a fim de assegurar que o trabalho não afete a vida familiar e pessoal dos trabalhadores com funções de chefia, bem como a sua progressão na carreira.

Conclusão

A partir desta meta-análise qualitativa, o presente estudo procurou dar resposta à seguinte questão de investigação: “Como é que o conflito entre trabalho e vida familiar influencia a progressão na carreira de trabalhadores em posição de chefia?”, tendo-se constatado que esta temática é uma realidade a nível mundial, que despoleta *stress* familiar e *stress* relacionado com o trabalho. A tensão e a ansiedade da vida familiar têm um impacto negativo na capacidade de realização das atividades laborais. Um outro problema detetado diz respeito às desigualdades de género, com as evidências a referirem que a diferença salarial entre homens e mulheres ainda é uma realidade bastante presente. Isto leva a que, muitas vezes, as mulheres sejam excluídas de cargos de liderança ou optem por desistir dos seus projetos de vida profissionais. As diferenças de género na progressão da carreira, os preconceitos e os fatores implícitos no conflito trabalho-família são problemas inerentes à progressão na carreira.

Face a estas repercussões, a literatura atual sugere que os gestores podem aumentar a flexibilidade em relação às horas de trabalho dos seus trabalhadores e os trabalhadores podem reduzir a quantidade de tempo que se espera que passem no trabalho, dando também prioridade à vida familiar, independentemente do género. É necessária uma gestão de apoio para minimizar o conflito entre o trabalho e a família. A gestão de topo deve compreender a importância do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e o seu efeito adverso na satisfação no trabalho. São necessárias diferentes políticas e estratégias para as pessoas em diferentes tipos de trabalho e em diferentes fases da sua carreira. Como um dos maiores empregadores de qualquer país, o Governo deve exigir a introdução de políticas apropriadas na área do equilíbrio entre vida

profissional e vida pessoal/familiar (Wolontis & Hoff, 2018; Rao et al., 2021; Bastida et al., 2021; Trzebiatowski et al., 2022).

O conflito entre trabalho e família tem ganhado muita atenção em muitas organizações em todo o mundo e os trabalhadores vivenciam conflitos relacionados com o trabalho e com a família, devido à mudança da dinâmica no local de trabalho. Os domínios trabalho e família são as duas esferas importantes da vida de um indivíduo, pelo que a gestão de ambas requer muito tempo e energia (Ventura et al., 2021). Contudo, se o trabalho e o papel da família não forem bem equilibrados, pode aumentar os conflitos interpessoais e intrapessoais na organização, resultando no conflito trabalho-família, diminuindo, assim, o compromisso dos trabalhadores e a progressão na carreira (Kossek et al., 2016; Main et al., 2022).

Face a estas evidências, pode dizer-se que um dos contributos mais positivos deste trabalho consiste no reforço da relação entre os recursos humanos e a prática com base em evidências científicas, ou seja, a concretização de revisões sistemáticas de literatura promove o desenvolvimento das capacidades de investigação, pois a procura sistemática de estudos ajuda a clarificar o que foi feito na área e como os resultados da revisão se situam nas evidências relevantes. A elaboração de uma revisão sistemática da literatura fornece uma maneira de avaliar o nível de qualidade e a magnitude das evidências existentes sobre uma questão ou uma área de conveniência. Para além disso, faculto um nível de compreensão mais amplo e preciso do fenómeno em estudo, contribuindo para a futura prática profissional, mais concretamente, para se criar políticas de recursos humanos que possam minimizar o conflito trabalho-família.

Lista de Referências

- Abele, A. E., Hagmaier, T., & Spurk, D. (2015). Does Career Success Make You Happy? The Mediating Role of Multiple Subjective Success Evaluations. *Journal of Happiness Studies*, 17(4), 1615–1633.
- Adekola, B. (2011). Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction: A case study of nigerian bank employees. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2), 100-112.
- Amstad FT, Meier LL, Fasel U, Elfering A, Semmer NK. A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on crossdomain versus matching-domain relations. *J Occup Health Psychol.* (2011) 16:151–69. doi: 10.1037/a0022170
- Aryee, S., Srinivas, E.S. and Tan, H.H. (2005), “Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 1, pp. 132-46.
- *Athanasopoulou, A., Moss-Cowan, A., Smets, M., & Morris, T. (2018). Claiming the corner office: Female CEO careers and implications for leadership development. *Human Resource Management*, 57(2), 617-639.
- Ballout, H. I. (2008). Work-family conflict and career success: The effects of domain-specific determinants. *Journal of Management Development*, 27(5), 437–466. <https://doi.org/10.1108/02621710810871781>
- Baltes, B. B., Clark, M. A., & Chakrabarti, M. (2010). 16 Work-Life Balance: The Roles of Work-Family Conflict and Work-Family Facilitation.
- Bardin, L. (2008). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 1977. *Correspondência: Daiane Dal Pai Rua Santana.*
- Barham, D., Joan, E., & Vanalli, A. C. G. (2012). Trabalho e família: Perspectivas teóricas e desafios atuais. *Revista Psicologia*, 12(1), 47-59.
- Barling, J., & Sorensen, D. (1997). Work and family: In search of a relevant research agenda. *Creating tomorrow's organizations*, 157-169.

- Baruch, Y. (2004a). *Managing Careers – Theory and Practice*. Harlow: Prentice Hall.
- Baruch, Y. (2004b). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths - Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- *Bastida, M., Pinto, L. H. H. F., & Harzing, A. W. (2021). No room at the top? A system dynamics view of the recursive consequences of women's underrepresentation in international assignments. *Journal of Global Mobility*.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Bilhim, J. (2002). Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos.
- *Bowles, H. R., Thomason, B., & Bear, J. B. (2019). Reconceptualizing what and how women negotiate for career advancement. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1645-1671.
- Briscoe, J. P. e Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- *Brockmann, H., Koch, A. M., Diederich, A., & Edling, C. (2018). Why managerial women are less happy than managerial men. *Journal of happiness studies*, 19(3), 755-779.
- Brown, D. (2003). *Career information, career counseling, and career development*. Allyn & Bacon.
- Brown, D., Crace, R. K., & Almeida, L. (2006). A culturally sensitive, values-based approach to career counseling. *Foundations of Mental Health Counseling, Artis J. Palmo, William J. Weikel & David P. Borsos (Eds.)*, 3, 144-171.
- *Brue, K. L. (2019). Work-life balance for women in STEM leadership. *Journal of Leadership Education*, 18(2).
- Bryman, A. 1996. 'Leadership in organizations'. In Clegg, S., Hardy, C. and Nord, W. (Eds.), *Handbook of Organizational Studies*: 276–292. London: Sage.
- Bryman, A., Stephens, M. and Campo, C. 1996. 'The importance of context: qualitative research and the study of leadership'. *Leadership Quarterly*, 7:3, 353–370.

- Burchell, B., Ladipo, D., & Wilkinson, F. (Eds.). (2001). *Job insecurity and work intensification*. Routledge.
- Burchill, B., Day, D., Hudson, M., Ladipo, D., Mankelow, R., Nolan, J., ... & Wilkinson, F. (1999). Job insecurity and work intensification: Flexibility and the changing boundaries of work. *York: Joseph Rowntree Foundation*.
- Burke, R.J. (1988), "Some antecedents and consequences of work-family conflict", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 3 No. 4, pp. 287-302.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator* (4ª Ed.). Alfragide: D. Quixote.
- Cascio, W. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*.
- *Chen, H., Wang, Y., & Ding, Y. (2021). Do Career Demands and Career Choices Always Coincide? A Matching Perspective Based on Career Anchors and Job Characteristics. *Sustainability*, 13(20), 11273.
- Childs, A. and Klimoski, R. (1986), "Successfully predicting career success: an application of the biographical inventory", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 1, pp. 3-8.
- Collin, A. e Young, R. A. (2000). Introduction: framing the future of career. In Collin, A. e Young, R. A., *The Future of Career* (pp. 1-21). Cambridge: Cambridge University Press.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C.C., Marques, C.A. & Gomes, J.F.S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., & Grady, G. (2012). Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), 111-120.

- De Hauw, S., & Greenhaus, J. H. (2015). *Building a sustainable career: the role of work–home balance in career decision making*. Handbook of Research on Sustainable Careers, 223–238.
- De La Rey, C. (2005). Gender, women and leadership. *Agenda*, 19(65), 4-11.
- Dias, A. C. D. (2011). *O impacto do conflito trabalho-família no bem-estar do indivíduo: o papel mediador da diminuição dos recursos energéticos* (Doctoral dissertation).
- *Dolce, V., Molino, M., Wodociag, S., & Ghislieri, C. (2021). Gender paths in international careers: an approach centred on demands and resources. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*.
- Durai, P. (2010). Human Resource Management. India, Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of vocational behavior*, 66(1), 124-197.
- Employers for Work Life Balance. (2006). <http://www.employersforwork-lifebalance.org.uk>
- Evans, P. (1986). New directions in career management. *Personnel Management*, 18(12), 26-30.
- *Eversole, B. A., & Crowder, C. L. (2020). Toward a family-friendly academy: HRD’s role in creating healthy work–life cultural change interventions. *Advances in Developing Human Resources*, 22(1), 11-22.
- Eynde, A. V. D., Claessens, E., & Mortelmans, D. (2020). The consequences of work-family conflict in families on the behavior of the child. *JFR - Journal of Family Research*, 32(1), 123-144. <https://doi.org/10.20377/jfr-355>
- Feijó, M. R., Goulart Júnior, E., Nascimento, J. M. D., & Nascimento, N. B. D. (2017). Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. *Pensando famílias*, 21(1), 105-119.
- Fleetwood, S. (2007). Re-thinking work–life balance: editor's introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 351-359.

- *Floris, M., Wiblen, S. L., & Anichenko, E. (2020). Senior project leadership skills and career stallers: Analysis of perception differences and implications for careers. *Project Management Journal*, 51(2), 214-234.
- *Francis, V. (2017). What influences professional women's career advancement in construction?. *Construction management and economics*, 35(5), 254-275.
- *Fritz, C., & Van Knippenberg, D. (2018). Gender and leadership aspiration: The impact of work-life initiatives. *Human Resource Management*, 57(4), 855-868.
- Frone, M. R., Barnes, G. M., & Farrell, M. P. (1994). Relationship of work-family conflict to substance use among employed mothers: The role of negative affect. *Journal of Marriage and the Family*, 1019-1030.
- *Gaiaschi, C. (2019). Same job, different rewards: the gender pay gap among physicians in Italy. *Gender, Work & Organization*, 26(11), 1562-1588.
- Galhano, P. P. P. (1996). *Progressão de carreira e práticas culturais brasileiras* (Doctoral dissertation).
- Galvão, T. F., Pansani, T. D. S. A., & Harrad, D. (2015). Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 24, 335-342.
- Geurts, S., Taris, T., Kompier, M., Dijkers, J., Hoof, M., & Kinnunen, U. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339.
- Grady, G., McCarthy, A., Darcy, C., & Kirrane, M. (2008). Work-life balance; policies and initiatives in Irish organisations. *A best practice management guide*. Cork: Oak Tree Press.
- Grant-Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work & stress*, 15(3), 214-226.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work-home perspective. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 361-388.
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. (1985), “Sources of conflict between work and family roles”, *Academy of Management Review*, Vol. 10 No. 1, pp. 76-88.
- Guerreiro, M. D. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar: Manual para as empresas*. CITE-Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Guimarães. I.C., & de Oliveira, E.D. (2021). *Qualitative meta-analysis. A guide for HRM absolute beginners*.
- Haar, J. M., Roche, M., & ten Brummelhuis, L. (2017). A daily diary study of work-life balance in managers: utilizing a daily process model. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(18), 2659–2681.
- Hall, D. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. London: Sage Publications.
- Hall, D. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hill, E.J., Yang, C., Hawkins, A.J. and Ferris, M. (2004), “A cross-cultural test of the work-family interface in 48 countries”, *Journal of Marriage and Family*, Vol. 66 No. 5, pp. 1300-16.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Isfianadewi, D., & Noordyani, A. (2019). Implementation of Coping Strategy in WorkFamily Conflict on Job Stress and Job Satisfaction: Social Support as Moderation Variabl. *Review of Integrative Business and Economics Research*; Vol. 9, 2, 223-239. Acedido em http://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_9-s2_38_k19-104_223-239.pdf
- James, A. (2011). Work-life (im)‘balance’and its consequences for everyday learning and innovation in the New Economy: evidence from the Irish IT sector. *Gender, Place & Culture*, 18(5), 655-684.

- *Kay, F. M., Alarie, S. L., & Adjei, J. K. (2016). Undermining gender equality: Female attrition from private law practice. *Law & Society Review*, *50*(3), 766-801.
- *Khilji, S. E., & Pumroy, K. H. (2019). We are strong and we are resilient: Career experiences of women engineers. *Gender, Work & Organization*, *26*(7), 1032-1052.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, *33*(2004), 1-26.
- *Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2017). “Opting out” or “pushed out”? Integrating perspectives on women’s career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, *43*(1), 228-254.
- Kossek, E. E., & Lee, K. H. (2017). Work-family conflict and work-life conflict. In *Oxford research encyclopedia of business and management*.
- *Ladge, J. J., Humberd, B. K., & Eddleston, K. A. (2018). Retaining professionally employed new mothers: The importance of maternal confidence and workplace support to their intent to stay. *Human Resource Management*, *57*(4), 883-900.
- Leite, R. M. D. O. (2006). O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais.
- Lewis, S., & Cooper, C. L. (1999). The work–family research agenda in changing contexts. *Journal of Occupational Health Psychology*, *4*(4), 382.
- Li, X., Chen, X., & Gao, D. (2022). Influence of Work-Family Conflict on Turnover Intention of Primary and Secondary School Teachers: Serial Mediating Role of Psychological Contract and Job Satisfaction. *Frontiers in psychiatry*, *13*, 869344. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.869344>
- Liff, S. and Ward, K. (2001), “Distorted views through the glass ceiling: the construction of women’s understandings of their promotion and senior management positions”, *Gender, Work and Organization*, Vol. 8 No. 1, pp. 19-35.
- London, M., & Stumpf, S. A. (1982). *Managing careers* (Vol. 4559). Addison Wesley Publishing Company.

- Loscocco, K. (2000), "Age integration as a solution to work-family conflict", *The Gerontologist*, Vol. 40 No. 3, pp. 292-300.
- *Main, J. B., Wang, Y., & Tan, L. (2022). Preparing industry leaders: The role of doctoral education and early career management training in the leadership trajectories of women STEM PhDs. *Research in Higher Education*, 63(3), 400-424.
- *Marshall, D. R., Dibrell, C., & Eddleston, K. A. (2019). What keeps them going? Socio-cognitive entrepreneurial career continuance. *Small Business Economics*, 53(1), 227-242.
- Martins, L.L., Eddleston, K.A. and Veiga, J.F. (2002), "Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 2, pp. 399-409.
- Mary, M.A.J., & Ramesh, V. (2020). An empirical study on the effect of work/family conflict to work-life integration (WLI). *Materials Today: Proceedings*, Vol. 37, doi: 10.1016/j.matpr.2020.07.721.
- *Maurer, T. J., Hartnell, C. A., & Lippstreu, M. (2017). A model of leadership motivations, error management culture, leadership capacity, and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 481-507.
- McCarthy, A. (2004). Work-family balance policies in Ireland: Exploring the legal, institutional, and organisational context, Paper presented at the Work and Family – Constructing a view Using Multiple Methods, Occupations, Cultures Symposium, 112th Annual Convention of the American Psychological Association, Hawaii, July.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158-167.
- Monks, J. (2001) Changing Times: A TUC Guide to Work-Life Balance. London: Trades Union Congress.
- Morgan, L. (2009). *The impact of work-life balance and family-friendly human resource policies on employees' job satisfaction*. Nova Southeastern University.

- Mulrow, C. D. (1994). Systematic reviews: rationale for systematic reviews. *Bmj*, 309(6954), 597-599.
- Namasivayam, K., & Mount, D.J. (2016). The relationship of work-family conflicts and family-work conflict to job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 28 No. 2, pp. 242-250, doi: 10.1177/1096348004264084.
- *Nigam, A., & Dokko, G. (2019). Career resourcing and the process of professional emergence. *Academy of Management Journal*, 62(4), 1052-1084.
- Noordin, F., Rahim, A. R. A., Ibrahim, A. H. e Omar, M. S. (2011). Career Stages and Organizational Commitment: A Case of Malaysian Managers. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(8), 105-112.
- Oates, B. J., Edwards, H., & Wainwright, D. W. (2012). A model-driven method for the systematic literature review of qualitative empirical research.
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 418-437.
- Pinto, A. M. G. L. R. S. (2000). *As diferenças de género na percepção do conflito trabalho-família* (Doctoral dissertation).
- Piotrkowski, C. S. (1979). *Work and the family system*. Collier Macmillan.
- *Potter, A. (n.d.). *Inclusion in the Boardroom: The challenges C-Suite women faced and overcame to operate at Board level*.
- Powell, G. and Mainiero, L. (1992), "Cross-currents in the river of time: conceptualizing the complexities of women's careers", *Journal of Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 215-37.
- Powell, G. N., Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Johnson, R. E. (2019). Introduction to Special Topic Forum: Advancing and Expanding Work-Life Theory from Multiple Perspectives. *Academy of Management Review*, 44(1), 54–71.
- Prisma Transparent Reporting of Systematic Reviews and Meta-Analyses. (2021). *Protocols*. <http://prisma-statement.org/>

- *Rao, V., Tootell, B., & Dickson, A. (2021). RE-THINKING THE IMPACT OF ORGANISATIONAL SPONSORSHIP WITH LACANIAN THEORY. *Advancing Women in Leadership Journal*, 40(1), 1-12.
- Ribeiro, M. T. F. S. (2020). Fogo que arde sem se ver: Burnout e o conflito trabalho-família em posições de chefia nas organizações.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional* (11ª Ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2003). *Organizational Behavior* Prentice Hall. *New Jersey, USA*.
- *Ryan, A. M., & Briggs, C. Q. (2019). Improving work-life policy and practice with an intersectionality lens. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- Salazar, L.R., & Diego-Medrano, E. (2021). An Investigation of the Work-Life Conflict Predictors of IT Employees' Job Satisfaction and Well-Being. *Global Business and Management Research. An International Journal*; Vol. 13, 1, 16-37.
- *Salinas, P. C., & Bagni, C. (2017). Gender equality from a european perspective: myth and reality. *Neuron*, 96(4), 721-729.
- *Samosh, D. (2021). The three-legged stool: synthesizing and extending our understanding of the career advancement facilitators of persons with disabilities in leadership positions. *Business & Society*, 60(7), 1773-1810.
- Santos, A. S. S. M. D. (2013). *Carreiras e Comprometimento dos cientistas em Portugal: estudo de cinco Centros de Investigação* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).
- *Savelle, A. E., & O'Brien, K. M. (2016). Predicting college women's career plans: Instrumentality, work, and family. *Journal of Career Development*, 43(4), 335-348.
- Scase, R., Scales, J., & Smith, C. (1998). Work Now—Pay Later? The Impact of Long Work Hours on Health and Family Life.
- Schein, E. (1996). *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações e suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel.

- Seiwert, L., & McGee-Cooper, A. (2008). Como chegar depressa, indo devagar. *Lsiboa: Papelmunde–SMG, Lda.*
- *Shortland, S., & Porter, C. (2020). Unlocking inhibitors to women's expatriate careers: can job-related training provide a key?. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 8(1), 85-105.
- *Shreffler, M. B., Shreffler, J. R., & Murfree, J. R. (2019). Barriers to advancement of female faculty in higher education: an examination of student evaluations of teaching, work-family conflict and perceived organizational support. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 19(8), 72-85.
- Sirén, C., Patel, P. C., Örtqvist, D., & Wincent, J. (2018). CEO burnout, managerial discretion, and firm performance: The role of CEO locus of control, structural power, and organizational factors. *Long Range Planning*, 51(6), 953–971.
- *Stavrou, E. T., Casper, W. J., & Ierodiakonou, C. (2015). Support for part-time work as a channel to female employment: the moderating effects of national gender empowerment and labour market conditions. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 688-706.
- Thomas, L. and Ganster, D. (1995), "Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80 No. 1, pp. 6-15.
- Tomlinson, J., & Durbin, S. (2010). Female part-time managers: work-life balance, aspirations and career mobility. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(3).
- *Ventura, A. M., Morillas, L., Martins-Loução, M. A., & Cruz, C. (2021). Women's Empowerment, Research, and Management: Their Contribution to Social Sustainability. *Sustainability*, 13(22), 12754.
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human relations*, 54(6), 717-751.
- Wheatley, D. (2012), "Work-life balance, travel-to-work, and the dual career household", *Personnel Review*, Vol. 41 No. 6, pp. 813-831. <https://doi.org/10.1108/00483481211263764>

*Wolontis, F., & Hoff, E. (2018). Two sides of the same coin: The experiences of high-achieving women in the Swedish workplace. *High Ability Studies*, 29(2), 191-211.

Xue, B., Fleischmann, M., Head, J., McMunn, A., & Stafford, M. (2020). Work-Family Conflict and Work Exit in Later Career Stage. *The journals of gerontology. Series B, Psychological sciences and social sciences*, 75(3), 716–727.
<https://doi.org/10.1093/geronb/gby146>