



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Conciliação trabalho-família e o acesso das mulheres a funções executivas: Meta-análise qualitativa

Ângela Almendra Alejo

Católica Porto Business School

Porto

2023





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Conciliação trabalho-família e o acesso das mulheres a funções executivas: 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

Ângela Almendra Alejo

sob orientação de  
Professor Doutor Camilo Valverde  
Professora Doutora Isabel Guimarães

Católica Porto Business School  
Setembro 2023



# Resumo

Apesar da presença da mulher no mercado de trabalho ter vindo a aumentar, as mulheres continuam a ter menor peso nos cargos executivos na maioria dos países da União Europeia. Efetivamente, as mulheres têm demonstrado interesse em atingir esses níveis hierárquicos, mas o papel que lhes é atribuído socialmente de cuidadoras da família e do lar, parece ter ainda grandes implicações na forma como gerem a sua vida profissional. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo compreender de que forma a conciliação trabalho-família influencia o acesso das mulheres a cargos executivos. O presente trabalho consiste numa meta-análise qualitativa que identifica, interpreta e permite sintetizar resultados das investigações efetuadas sobre o tema nos últimos cinco anos. Esta meta-análise é constituída por uma amostra de 30 artigos, que foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicam que os papéis tradicionais de género continuam a ter uma presença importante na forma como as famílias organizam a sua vida profissional. Efetivamente, as mulheres continuam a ser as principais responsáveis pela vida familiar, resultando num menor tempo disponível para dedicar à sua vida profissional, dificultando assim o seu desempenho e influenciando os processos de seleção, reforçando as desigualdades de género em cargos executivos. Por outro lado, os resultados sugerem que a Gestão de Recursos Humanos tem um papel fundamental na implementação de práticas que promovam a prevenção das desigualdades de género no acesso à gestão de topo, resultantes da dificuldade das mulheres em conciliar a vida pessoal e profissional.

**Palavras-chave:** Conciliação trabalho-família; Desigualdades de género; Cargos executivos; Práticas de Gestão de Recursos Humanos.



# Abstract

Although the presence of women in the labor market has been increasing, women continue to have less weight in executive positions in most European Union countries. Indeed, women have demonstrated an interest in reaching these hierarchical levels, but the role socially attributed to them as caregivers still seems to have major implications on the way they manage their professional lives. In this sense, the present study aims to understand how work-life balance influences women's access to executive positions. This study consists of a qualitative meta-analysis that identifies, interprets, and summarizes results of research carried out on the topic in the last five years. This meta-analysis consists of a sample of 30 articles, which were analyzed using the content analysis technique. The results indicate that traditional gender roles continue to have an important impact in the way families organize their professional lives. In fact, women continue to be primarily responsible for the home and family care, resulting in less time available to dedicate to their professional life, thus hindering their performance and influencing selection processes, reinforcing gender inequalities in executive positions. On the other hand, the results suggest that Human Resources Management has a fundamental role in implementing practices that promote the prevention of gender inequalities in access to top management, resulting from women's difficulty in reconciling their personal and professional lives.

**Keywords:** Work-life balance; Gender inequalities; Executive roles; Human Resource Management practices.

**Número de palavras:** 9975 palavras.



# Índice

<b>Resumo .....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>7</b>
<b>Índice.....</b>	<b>13</b>
<b>Índice de Abreviaturas .....</b>	<b>14</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>14</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>15</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>14</b>
<b>Secção 1 - Enquadramento teórico .....</b>	<b>16</b>
1. Conciliação trabalho-família .....	16
2. Desigualdades de género na conciliação trabalho-família e acesso a funções executivas.....	19
<b>Secção 2 - Metodologia .....</b>	<b>29</b>
1. Estratégia de pesquisa e instrumentos de recolha de informação.....	30
2. Definição dos critérios de inclusão e exclusão .....	31
3. Seleção de artigos.....	32
4. Análise de conteúdo .....	34
<b>Secção 3 - Apresentação e discussão dos resultados .....</b>	<b>41</b>
1. Conciliação trabalho-família .....	46
1.1. Papéis de género.....	46

1.2. Licenças parentais .....	48
1.3. Modelos de trabalho flexíveis.....	50
2. Discriminação de género no acesso das mulheres a cargos executivos.....	52
2.1. Formas de discriminação e incidência na UE.....	52
2.2. Estereótipos de género.....	53
2.3. Cultura masculina .....	54
3. Barreiras ao acesso das mulheres a cargos executivos – <i>Glass ceiling</i> .....	56
4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	57
4.1. Cultura de suporte .....	57
4.2. <i>Mentoring</i> .....	57
4.3. <i>Networking</i> .....	59
4.4. Formalização das práticas de progressão na carreira .....	60
<b>Conclusão .....</b>	<b>62</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>64</b>
<b>Apêndice.....</b>	<b>74</b>

## Índice de Abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

UE – União Europeia

## Índice de Figuras

**Figura 1:** Processo de seleção de estudos tendo como base o diagrama PRISMA ... 33

# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Síntese Integradora da Secção I.....	28
<b>Tabela 2:</b> Primeira pesquisa nas bases de dados.....	32
<b>Tabela 3:</b> Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa.....	40
<b>Tabela 4:</b> Categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação dos excertos exemplificativos .....	46



## Introdução

O presente estudo tem como objetivo analisar a seguinte questão de investigação: “De que forma a conciliação trabalho-família afeta o acesso das mulheres a funções executivas nas organizações da União Europeia?”.

Nas últimas décadas, a presença da mulher no mercado de trabalho tem-se reforçado como antes nunca fora visto. Como confirmam Goldin e Katz (2016), as mulheres têm vindo a participar na força de trabalho em números crescentes e até idades mais avançadas. Este papel da mulher no mercado de trabalho trouxe implicações para as mulheres, refletindo-se essencialmente num acréscimo de responsabilidades que pode ter impacto na sua qualidade de vida: enquanto antigamente teriam apenas de cuidar do lar e da vida familiar, passam a ter também de fazer face às exigências profissionais.

O trabalho para as mulheres não é apenas uma obrigação, sendo para muitas um propósito e ambição. Hochschild e Machung (2003) explicam que efetivamente as mulheres tendem a manifestar o mesmo nível de compromisso e de investimento na carreira profissional que parecia ser prerrogativa dos homens. Apesar de revelarem o mesmo nível de empenho e investimento em desenvolver a sua vida profissional, as mulheres continuam a ter maior dificuldade em progredir. Como confirma Ellemers (2014), os estudos revelam diferenças consistentes na progressão de carreira, nomeadamente a nível salarial, entre os géneros feminino e masculino.

A conciliação trabalho-família é um dos fatores que contribui para esta desigualdade. De facto, apesar da legislação europeia promover a importância da conciliação trabalho-família, sendo em Portugal referida no Artigo n.º 59 n.º 1b) da Constituição da República Portuguesa, ainda existem muitas mulheres com

dificuldade em progredir na carreira, nomeadamente para alcançar funções de gestão de topo. Como destacam Seierstad e Kirton (2015), as mulheres continuam sub-representadas em cargos de alto nível em muitas áreas da economia e da sociedade na maioria dos países, em parte porque essas funções são difíceis de conciliar com as responsabilidades familiares.

Neste contexto, este trabalho permitiu estudar a realidade de um grupo profissional específico: as mulheres em funções executivas, nomeadamente aprofundando as desigualdades existentes nas organizações dos diferentes países da União Europeia (UE). Originalmente, o trabalho pretendia estudar o caso português, mas a falta de estudos motivou a segmentação da análise pelos diferentes países da UE que apresentam um enquadramento cultural e jurídico semelhante.

A presente dissertação apresenta-se estruturada em três secções. A primeira secção consiste num enquadramento teórico, no qual se desenvolve uma discussão em torno da problemática da conciliação trabalho-família e da forma como esta impacta o acesso das mulheres a funções executivas. Na segunda secção é apresentada a metodologia utilizada, a meta-análise qualitativa e os procedimentos que a compõem. Finalmente, são apresentados e interpretados os resultados.

# Secção 1

## Enquadramento teórico

Esta secção pretende sintetizar os principais aspetos do estado da arte relativamente aos temas considerados mais importantes para a compreensão da questão de investigação, nomeadamente a conciliação trabalho-família e as desigualdades de género no acesso a funções executivas das organizações na UE. Assim, esta secção encontra-se dividida nos seguintes pontos: conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar; desigualdades de género na conciliação da vida pessoal-profissional e acesso a funções executivas: expressão das desigualdades de género e medidas de promoção da igualdade de género na conciliação trabalho família na UE. Finalmente, foi elaborada uma síntese integradora do Enquadramento Teórico que constitui um referencial na orientação da meta-análise qualitativa.

### 1. Conciliação trabalho-família

A conciliação trabalho-família ou conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar consiste na capacidade de os indivíduos compatibilizarem as exigências profissionais com as exigências do seu papel na sua família.

Também conhecida como relação trabalho-família, a conciliação trabalho-família tem despertado a atenção de vários autores na literatura. Como confirma Barnett (1999), nas últimas décadas tem havido um crescimento exponencial da literatura dedicada a este tema, gerando uma grande diversidade de teorias. Como explica Chambel (2016), as primeiras conceptualizações baseavam-se na teoria da segmentação e defendiam que a vida de trabalho e a vida pessoal eram duas

dimensões da vida dos indivíduos separáveis. Contudo, ao longo da década de 70, vários autores começaram a perceber que estas dimensões estão relacionadas. Os autores Edwards e Rothbard (2000) apontam para algumas teorias que tentam explicar como a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar se relacionam, entre as quais a teoria do conflito trabalho-família.

A teoria do conflito trabalho família continua a ser das mais reconhecidas na literatura, considerando uma perspectiva negativa da relação trabalho-família. Grenhaus e Beutell (1985, p.77) definem o conflito trabalho-família como “forma de conflito inter-papel na qual as pressões exercidas pelos papéis de domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis.”. Este conflito é bidirecional, ou seja, as exigências do trabalho podem influenciar negativamente a vida familiar, assim como as exigências da vida pessoal e familiar podem ter impacto na vida profissional. Os autores Grenhaus e Beutell (1985) dividem o conflito trabalho-família em três dimensões: temporal (como o tempo é um recurso limitado, o indivíduo não consegue cumprir com diferentes compromissos em simultâneo), de pressão (a pressão provocada por uma das dimensões, vai ter impacto na forma como agimos na outra dimensão) e comportamental (prende-se com a incompatibilidade de comportamentos esperados em cada um dos “papéis” que o indivíduo desempenha nas diferentes dimensões).

O conflito trabalho-família baseia-se na teoria dos papéis. Esta teoria assenta na ideia de que os indivíduos assumem diferentes papéis nas várias dimensões da sua vida, não sendo sempre é possível conciliar as necessidades criadas para cada um deles. Como explica Voydanoff (2002), quanto maior for a acumulação de papéis, maiores serão os riscos de incompatibilidade entre as exigências associadas a cada um e, conseqüentemente, maior será o conflito e a tensão sentidos pelo indivíduo.

Os indivíduos sujeitos ao conflito trabalho-família, isto é, que não conseguem conciliar a sua vida profissional e a sua vida pessoal e familiar, apresentam conseqüências negativas relativamente ao seu bem-estar. Os autores Allen et al. (2000) identificam que os trabalhadores que vivem nesta condição apresentam

piores níveis de bem-estar e saúde, quer a nível físico, quer a nível psicológico. Chambel (2016) esclarece que alguns dos problemas associados ao conflito trabalho-família são o aumento da pressão arterial, dependência de substâncias como álcool, tabaco e medicamentos, bem como depressão, ansiedade e menor satisfação com a sua vida.

Apesar da teoria do conflito trabalho-família ser a mais representativa na literatura, existem teorias que defendem que é possível obter mais-valias para o bem-estar e a saúde dos indivíduos com a conciliação trabalho-família. A teoria do enriquecimento do trabalho na família, segundo Greenhaus e Powell (2006), defende que o trabalho beneficia a dimensão pessoal e familiar, pois permite obter recursos que ajudam o indivíduo a ter um melhor desempenho na sua vida pessoal e familiar. Como explicam os mesmos autores, o trabalho permite ao indivíduo obter três tipos de recursos: económicos (como o salário e outras compensações), sociais (como é o caso do estatuto social) e psicológicos (o trabalho contribui para a realização pessoal e para a criação da identidade pessoal).

Efetivamente, o trabalho pode contribuir para o bem-estar do indivíduo e da sua família. Como explica Chambel (2016), de acordo com a teoria do enriquecimento, o trabalho permite obter um enriquecimento instrumental e afetivo. O enriquecimento instrumental é explicado na medida em que o trabalho permite que os indivíduos por obterem recursos económicos consigam suportar financeiramente as suas famílias, bem como obter rendimentos para que possam usufruir de atividades de lazer e que promovam o seu bem-estar. Ao nível do enriquecimento afetivo, os indivíduos por se sentirem mais realizados com o seu trabalho têm maior disposição para desempenhar o seu papel familiar. Como esclarecem Aryee et al. (2005), quando os trabalhadores sentem que o contexto profissional beneficia o contexto familiar e pessoal, estes tendem a retribuir esse cuidado.

O interesse pelo estudo da conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar surge na literatura essencialmente relacionado com o papel da mulher.

Como explicam Seierstad e Kirton (2015), a conciliação trabalho-família é reconhecida como referente tanto para homens quanto para mulheres, mas tem-se focado nas mulheres, pois o tema é mais pertinente quanto à sua problemática. Até ao século XX, a vida profissional cabia maioritariamente ao homem que tinha como função sustentar financeiramente a sua família, enquanto a mulher ficava a cuidar da casa e dos filhos, pelo que não se falava da problemática da conciliação trabalho-família. Só a partir da década de 1960 é que as mulheres começam a ter uma participação mais ativa na força de trabalho, dando lugar pela primeira vez à necessidade de que tanto o homem como a mulher tenham de organizar as suas responsabilidades face às exigências das duas dimensões: trabalho e vida familiar. Efetivamente, como indicam Vieira et al. (2012), atualmente, por norma nas famílias, tanto o homem como a mulher estão envolvidos no sustento económico da sua família e desempenham uma profissão. Contudo, apesar das novas estruturas familiares incentivarem a partilha de responsabilidades entre o homem e a mulher, Seierstad e Kirton (2015) comprovam que por fatores e preconceitos culturais a mulher tende a sentir-se mais “responsável” pela dimensão da vida familiar do que o homem, sugerindo que o género influencia a dificuldade na conciliação trabalho-família. Assim, a próxima secção explicará de que forma o género é retratado na literatura que aborda a problemática da conciliação.

## 2. Desigualdades de género na conciliação trabalho-família e acesso a funções executivas

As questões de género são um tema de bastante discussão atualmente. O género distingue socialmente o homem e a mulher. Ao contrário do sexo, que se trata de uma característica física biológica, o género prende-se com questões sociais e culturais. Como referem Salvagni e Canabarro (2015), o género é a identidade

social também formada pelas atribuições de diferenças de comportamento e qualidades de homens e mulheres.

Quando as mulheres entraram em maior peso no mercado de trabalho, começou a surgir maior debate quanto às questões de género, nomeadamente, no contexto laboral. Como explicam Salvagni e Canabarro (2015), no final da década de 1970 a força de trabalho feminina sofreu uma transformação: deixaram de existir no mercado de trabalho apenas mulheres jovens, solteiras e sem filhos para haver também mulheres mais velhas, casadas e mães, com níveis superiores de escolaridade interessadas em concorrer a cargos de liderança e setores mais prestigiados, e tradicionalmente mais masculinos, como a medicina, a advocacia e a engenharia. Contudo, apesar de no mercado laboral ter aumentado a presença feminina, começaram a surgir no contexto de trabalho várias formas de discriminação de género.

## 2.1 Expressão das desigualdades de género

A discriminação de género consiste em “qualquer distinção, exclusão ou restrição com base no sexo que tenha como efeito ou como objetivo comprometer ou destruir o reconhecimento, o gozo ou o exercício pelas mulheres, seja qual for o seu estado civil, com base na igualdade dos homens e das mulheres, dos direitos humanos e das liberdades fundamentais nos domínios político, económico, social, cultural e civil ou em qualquer outro domínio”, segundo o Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE, 2022, n.d.).

Na UE continuam a persistir as desigualdades de género. Virginija Langbakk, diretora do EIGE (Karu et al., 2017), explica que as diferenças de género existem e, em alguns domínios, são ainda maiores em comparação com a década passada. O mesmo ocorre na dimensão do trabalho. Como reforçam Karu et al. (2017), ainda existe uma segregação de género persistente e significativa que tem perpetuado as

desigualdades de género na UE, limitando as opções de vida de mulheres e homens.

No contexto de trabalho têm-se destacado duas formas de discriminação: formal e informal. A discriminação formal ocorre com base nas políticas organizacionais adotadas, tornando-se evidente ao nível da desigualdade salarial. Esta continua a verificar-se nos países da UE, uma vez que os homens continuam a receber para o mesmo nível hierárquico ou função um salário superior ao das mulheres. Como comprova Ellemers (2014), em 13 países da UE existe uma diferença salarial entre homens e mulheres de 3% a 15% que não pode ser explicada por causas legítimas, como a experiência profissional ou diferenças de horário de trabalho. A discriminação informal ocorre com os colegas de trabalho.

A discriminação de género verifica-se, essencialmente, durante a permanência na organização. Efetivamente, a entrada das mulheres no mercado de trabalho já não é o principal problema. Atualmente, o problema ocorre sobretudo ao nível da sua representação nas empresas e ao nível da progressão nas carreiras.

### 2.1.1 Discriminação no acesso à gestão das empresas

Atualmente, uma forma de discriminação que se tem verificado no mercado de trabalho ocorre ao nível da representação na gestão das empresas. A verdade é que apesar de mais mulheres constituírem a força de trabalho, estas continuam a estar em menor peso em cargos executivos. Como confirma o estudo de Catalyst mencionado por Ellemers (2014), embora homens e mulheres participem quase de forma igual na população ativa dos EUA, menos de 5% dos CEO's das empresas na lista Fortune 1000 de 2013 são mulheres.

A nível da UE, confirma-se a existência de discriminação na representação nas empresas, sendo que esta é mais notória em certos países do que noutros. Um estudo da Mckinsey realizado por Barsh et al. (2012) confirma que na Alemanha as mulheres em cargos corporativos e executivos ocupavam 16% e 3%,

respetivamente, e na França, 20% e 8%, respetivamente. Por outro lado, o mesmo estudo (2012) comprova que na Escandinávia, há uma maior representação das mulheres nas empresas, sendo que as mulheres em cargos corporativos e executivos ocupavam na Suécia 25% e 21% dos cargos, respetivamente. Pieters (2012) descreve as mesmas diferenças: França tinha 7,6% de mulheres em cargos executivos; Alemanha 7,8%; o Reino Unido 11,5%; Itália 2,1%; Bélgica 7%; Espanha 6,6%; Portugal 0,8%; Noruega 44,2%; Suécia 26,9%; Finlândia 25,7%; e Dinamarca 18,1%, revelando que os países escandinavos, o Reino Unido e a Alemanha têm a maior participação feminina.

Como o género está relacionado com questões sociais, históricas, políticas e culturais, existem diferenças quanto aos níveis de discriminação e as políticas adotadas para combater estas diferenças entre os diferentes países da UE, dependendo da sua perceção sobre a importância da igualdade de género. Straub (2007) explica que países como a Alemanha continuam a assumir culturalmente que os homens devem sustentar a sua família e as mulheres devem ocupar-se das tarefas familiares e domésticas, isto é, há um maior preconceito que afeta a seleção, avaliação de desempenho, formação e as culturas organizacionais no geral. Por outro lado, Straub (2007) constata que países nórdicos como a Suécia servem de exemplo para outros países europeus na implementação de políticas de igualdade de género.

### 2.1.2. Discriminação na progressão das carreiras e o *glass ceiling*

Ao nível da progressão na carreira, apesar de haver um esforço para suprir as desigualdades de género nas organizações, estas continuam a ser uma realidade nos dias de hoje. Efetivamente, como menciona o estudo relativo ao período entre 2005 e 2015 de Karu et al. (2017), a principal diferença de género quanto às perspetivas de emprego diz respeito à progressão na carreira, sendo que os homens apresentam melhores perspetivas face ao futuro com mais frequência do que as

mulheres (40% e 36%, respetivamente).

Vários autores procuraram explicar os fatores responsáveis pela dificuldade das mulheres em aceder a cargos superiores, tendo surgido o conceito “*Glass Ceiling*” que descreve as barreiras “invisíveis” que impedem que as mulheres acedam a cargos de topo na hierarquia organizacional. Entre várias barreiras sociais, governamentais e organizacionais, Johns (2013) identifica que as práticas relativas à conciliação trabalho-família podem ser um fator impeditivo da progressão das mulheres para cargos de topo. Efetivamente, muitas mulheres ainda não têm condições para agilizar as duas responsabilidades. Ochsenfeld (2012) conclui no seu estudo na Alemanha que o facto de uma mulher ser mãe, reduz quase metade das hipóteses dessa mulher ocupar um cargo de gestão, nomeadamente, pela falta de políticas familiares e pela falta de disponibilidade de serviços de cuidados infantis. Adicionalmente, em muitas culturas, a mulher cuida não só dos filhos, bem como de familiares mais velhos ou doentes. Como reforça Johns (2013, p. 5), este papel de responsabilidade acrescida tem como consequência a necessidade de as mulheres precisarem de faltar ao trabalho mais recorrentemente ou precisarem mesmo de interromper a sua carreira, “impedindo que as mulheres aceitem ou sejam consideradas para oportunidades promocionais”.

A evolução tecnológica promoveu uma mudança nos tempos de trabalho que aumentou ainda mais a dificuldade em conciliar os diferentes papéis da mulher na vida pessoal e profissional. Como explicam Poelmans et al. (2009), a tecnologia criou uma sensação de que a vida acontece mais rapidamente, levando a que estas trabalhadoras, especialmente em cargos de gestão, sintam cada vez maior pressão para trabalhar mais rápido e mais horas.

A profissão e o contexto em que esta é exercida podem dificultar mais ainda a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar e, conseqüentemente, a progressão para cargos executivos. Efetivamente, a função executiva é particularmente afetada pelo conflito trabalho-família. Além das pressões familiares já mencionadas, as executivas aportam grandes

responsabilidades profissionais, nomeadamente, por se tratar de cargos de liderança e tomada de decisão. Os cargos executivos que incluem o CEO e os seus subordinados imediatos, ou seja, “os chefes das principais funções, como vendas, engenharia e finanças”, como definem Eisenhardt e Bourgeois (1988, p. 739) , enfrentam longas jornadas de trabalho, grandes pressões de tempo e informação, tornando a sua função mais incompatível com a responsabilidade de gerir a vida pessoal e familiar.

## 2.2 Medidas de promoção da igualdade de género no acesso a cargos executivos na UE

Como forma de enfrentar as desigualdades de género no acesso a cargos executivos, a sociedade neoliberal tem começado a apoiar regimes de trabalho mais flexíveis e implementado medidas políticas e legais. Na UE, a solução tem passado maioritariamente por medidas legislativas que procuram garantir as condições para a igualdade de género no que respeita o tema da conciliação trabalho família. De facto, a Diretiva 2019/1158/EU do Parlamento Europeu e do Conselho de 20 de Junho de 2019 relativa à conciliação trabalho-família dos progenitores e cuidadores tem como objetivo assegurar a igualdade entre mulheres e homens no que respeita às oportunidades no mercado de trabalho e ao tratamento no trabalho em toda a UE, facilitando a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar. Esta diretiva estabelece requisitos mínimos para licenças de paternidade e parentalidade remuneradas e promove regimes de trabalho flexíveis, tendo em vista uma melhor partilha das responsabilidades familiares. Adicionalmente, tem como objetivo a abordagem da questão dos estereótipos.

Estas medidas legislativas têm-se revelado insuficientes. Como afirma Pieters (2012), do ponto de vista jurídico-legal, pode concluir-se que as mulheres têm igualdade de acesso a todos os níveis da hierarquia profissional na UE, no entanto,

a intervenção regulamentar da UE não obteve os resultados esperados. Como aponta o mesmo autor (2012), em 2005, a Europa tinha apenas 8% de mulheres em cargos executivos e, mesmo com a execução das diferentes medidas, em 2009, o valor aumentou apenas para 9,7% nas 300 maiores empresas da UE. A eficácia da implementação deste tipo de práticas pode variar dependendo dos sistemas políticos individuais de cada país e das ideologias de género. Como confirma Straub (2007), em países como a Áustria, Irlanda e Alemanha existe uma grande diferença entre a percentagem de mulheres em cargos executivos, devido à existência de uma forte cultura organizacional com viés masculino que impede a progressão na carreira das mulheres.

As quotas de género são apresentadas por alguns países da UE como uma solução para promover a igualdade de género no acesso a cargos executivos. Efetivamente, como indica Pieters (2012), como a intervenção regulamentar da UE não conduziu a um aumento significativo de mulheres em cargos executivos e de liderança, alguns Estados-Membros decidiram optar por um regime de quotas voluntárias, nomeadamente a Dinamarca e a Holanda que impuseram estatutos para promover mulheres na gestão. Contudo, as quotas de género voluntárias não obtiveram o resultado esperado, pois, como aponta Pieters (2012), estas não contribuíram para um aumento percentual de mulheres nos cargos de gestão e liderança. Assim, Estados-Membros como a Noruega, Espanha, França, Finlândia, Bélgica e Alemanha introduziram quotas obrigatórias, nomeadamente para empresas públicas, cotadas em bolsa e para empresas de grande dimensão. Esta medida não foi apoiada pela UE que a considerou ineficiente na promoção da igualdade de género. Como refere Pieters (2012), a Comissão Europeia defende que as quotas não agem sobre as verdadeiras causas da discriminação das mulheres, pelo que as empresas deveriam adotar medidas de apoio que contribuam para o equilíbrio entre a vida profissional e familiar de mulheres e homens, incentivar o *mentoring*, o *networking* e a formação adequada.

Assim, para que as políticas jurídico-legais sejam eficientes, torna-se necessária a implementação de medidas para resolver o problema do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, nomeadamente ao nível organizacional. Como refere Pieters (2012), as causas fundamentais da dificuldade no acesso das mulheres a cargos de topo serão melhor combatidas através de uma intervenção regulamentar por parte dos Estados-Membros, quando acompanhada de medidas de apoio do setor empresarial. Têm surgido várias propostas ao nível organizacional, nomeadamente, a criação de serviços de transportes, creches nas instalações da empresa e a concessão de períodos de assistência a familiares além dos instituídos na lei. Anderson et al. (2002) propõem um modelo interativo que resulta da combinação de iniciativas organizacionais formais, como a flexibilidade de horário e o apoio ao cuidado dos filhos, com práticas informais que passam essencialmente pelo apoio dos líderes e chefias e da gestão de carreira.

De modo a sintetizar os principais temas e conceitos explorados no Enquadramento Teórico, foi realizada a Tabela 1 que servirá para orientar a meta-análise.

---

**Conciliação trabalho-  
família**

- Definição do conceito - capacidade de os indivíduos compatibilizarem as exigências profissionais com as exigências do seu papel na sua família.
- Principais teorias que tentam explicar como a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar se relacionam – teoria do conflito trabalho família e teoria do enriquecimento. Grenhaus e Beutell (1985)
- Teoria do conflito trabalho-família - “forma de conflito inter-papel na qual as pressões exercidas pelos papéis de domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis de modo que a participação num papel torna mais difícil a participação no outro” (Grenhaus e Beutell; 1985, p.77)).
- Teoria do enriquecimento do trabalho na família – defende que o trabalho beneficia a dimensão pessoal e familiar, na medida em que permite obter recursos que ajudam o indivíduo a ter um melhor desempenho na sua vida pessoal e familiar (Greenhaus e Powell; 2006)).

---

**Desigualdades de género  
na conciliação trabalho-  
família e acesso a funções  
executivas**

- Definição do conceito – “qualquer distinção, exclusão ou restrição com base no sexo que tenha como efeito ou como objetivo comprometer ou destruir o reconhecimento, o gozo ou o exercício pelas mulheres dos direitos humanos e das liberdades fundamentais (...)” (Instituto Europeu para a Igualdade de Género – EIGE: breve descrição, 2018 | European Institute for Gender Equality, n.d.).
  - A desigualdade de género nas mulheres, atualmente, verifica-se sobretudo ao nível da sua representação nas empresas e ao nível da progressão nas carreiras (Ellemers; 2014).
  - Incidência da discriminação de género na UE: confirma-se a existência de discriminação na representação nas empresas, sendo que esta é mais notória em certos países do que noutros. Entre os países da UE é possível distinguir
-

	<p>países com maiores (Alemanha e França) e menores (Países Escandinavos) níveis de discriminação (Barsh et al.; 2012).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores que influenciam as diferenças na incidência das desigualdades nos diferentes países da UE: as políticas adotadas dependem da percepção de cada país acerca da importância da igualdade de género, relacionada com questões sociais, históricas, políticas e culturais (Straub; 2007)).</li> <li>• Glass Ceiling - descreve as barreiras sociais, governamentais e organizacionais que impedem que as mulheres acessem a cargos de topo na hierarquia organizacional, entre as quais as práticas relativas à conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar (Johns; 2013).</li> </ul>
<p><b>Medidas para combater as desigualdades de género no acesso a cargos executivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de regimes de trabalho mais flexíveis e implementação de medidas políticas e legais. Na UE têm sido adotadas entre as quais a regulamentação das licenças de paternidade e parentalidade remuneradas e dos regimes de trabalho flexíveis (Straub; 2007).</li> <li>• Quotas de género (voluntárias e obrigatórias) - Como refere Pieters (2012, p.490), constituem uma política insuficiente e que não age sobre as verdadeiras causas da discriminação das mulheres, pelo que “as empresas deveriam adotar medidas de apoio que contribuam para o equilíbrio entre a vida profissional e familiar de mulheres e homens, incentivar o <i>mentoring</i>, o <i>networking</i> e a formação adequada para cargos de gestão que são essenciais para as mulheres que pretendem seguir uma carreira que leve à sua elegibilidade para posições de chefia”.</li> <li>• Têm surgido várias propostas ao nível organizacional, entre as quais a criação de serviços de transportes, creches nas instalações da empresa e a concessão de períodos de assistência a familiares além dos instituídos na lei.</li> </ul>

**Tabela 1:** Síntese Integradora da Secção I

## Secção 2

### Metodologia

O método utilizado para responder à questão de investigação é a meta-análise qualitativa. Este método permite aferir o que já se conhece sobre o tema, nomeadamente, os principais conceitos e temas-chave relacionados com o mesmo, bem como permite identificar potenciais *gaps* a explorar com base nos estudos já realizados. Como afirma Levitt (2018), através da agregação dos resultados de estudos primários, a meta-análise qualitativa proporciona aos investigadores e profissionais um resumo do conhecimento e das evidências empíricas produzidas sobre assuntos específicos.

A escolha do método de pesquisa deve-se a que a meta-análise qualitativa possibilita a compreensão aprofundada e atualizada de um tema, com base nos resultados de estudos e pesquisas existentes. Assim, este método pode contribuir para o desenvolvimento da GRH, pois clarifica ou redefine conceitos relevantes acerca do tema e permite melhorar as políticas existentes no mercado de trabalho com base nas mudanças que tenham ocorrido e em resultados de estudos em que se tenham aplicado essas mesmas políticas.

A eficácia da meta-análise qualitativa depende da definição e execução do protocolo de investigação. Como constata Piper (2013), planear a meta-análise eficazmente é fundamental para obter uma base de conhecimento consistente e imparcial que ajude os investigadores a evitar fatores que comprometam a fiabilidade e a qualidade do estudo. A definição do protocolo deverá passar então pelos seguintes passos: identificação da questão de investigação e definição das palavras-chave; seleção das bases de dados para a recolha de literatura, justificando a escolha; definição de critérios de inclusão e exclusão, fundamentando a eleição de cada critério e documentação de todas as etapas e

decisões que foram realizadas para selecionar os artigos que integram a meta-análise. A análise dos artigos que resultam da pesquisa após a seleção considerando as palavras-chave definidas, as bases de dados selecionadas e os critérios de inclusão e exclusão mencionados é feita através duma análise de conteúdo.

## 1. Estratégia de pesquisa e instrumentos de recolha de informação

A pesquisa bibliográfica vem no seguimento da definição das palavras e expressões-chave. A questão de investigação “De que forma a conciliação trabalho-família afeta o acesso das mulheres a funções executivas nas organizações da União Europeia?” deu origem às seguintes palavras e expressões-chave: “*work-life balance*”, “*work-family balance*”, “*work-life conflict*”, “*executives*”, “*top management*”, “*managers*”, “*leaders*”, “*women*”, “*discrimination*”, “*inequality*”, “*human resource management*”, “*HRM practices*” e “*HRM policies*”. Salienta-se que as palavras “*executives*”, “*top management*”, “*managers*” e “*leaders*” respeito ao mesmo eixo temático, bem como dizem as palavras “*discrimination*” e “*inequality*”. O mesmo se sucede com as expressões-chave “*work-life balance*”, “*work-family balance*” e “*work-life conflict*”, bem como as expressões-chave “*human resource management*”, “*HRM practices*” e “*HRM policies*”. De forma a incluir todas as palavras e expressões-chave num só termo de pesquisa, foram utilizadas as conjunções “*OR*” e “*AND*”, sendo que a primeira foi utilizada para articular expressões-chave relativas ao mesmo eixo temático, e a segunda para unir os diferentes temas.

As bases de dados selecionadas para realizar a primeira pesquisa de literatura foram a Scopus e a EBSCO. A EBSCO reúne um conjunto alargado de artigos de diferentes bases de dados fidedignas, permitindo a aplicação

dos critérios de inclusão e exclusão pela aplicação de filtros de pesquisa, permitindo a seleção de artigos com revisão por pares. A Scopus (Elsevier) é a maior base de dados de resumos e citações de literatura com revisão por pares, permitindo obter uma “visão abrangente da produção mundial de investigação nas áreas da ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais e artes e humanidades” (About | Elsevier Scopus Blog, n.d.).

## 2. Definição dos critérios de inclusão e exclusão

Para orientar a pesquisa bibliográfica e encontrar artigos relevantes para a meta-análise, foi necessário definir critérios de inclusão e de exclusão. Estes critérios permitem estabelecer os artigos a incluir no trabalho, bem como identificar quais devem ser rejeitados. Assim, os critérios definidos de inclusão são os seguintes:

- i. Data de publicação: serão incluídos na amostra os artigos cuja data de publicação esteja entre 2017 e 2023;
- ii. Idioma: foram incluídos na amostra apenas artigos publicados em língua inglesa;
- iii. Publicação: foram incluídos na amostra textos publicados em revistas e jornais científicos com *peer-review*;
- iv. Localização geográfica: os estudos incluídos na amostra são relativos a países da União Europeia e/ ou no Espaço Económico Europeu, pois são países comparáveis a nível económico e jurídico.

Os critérios de exclusão incluem: estudos publicados em línguas que não o inglês, artigos incluídos na “Grey Literature”, isto é, textos que foram publicados em jornais não acadêmicos ou que não foram sujeitos à revisão por pares e serão ainda excluídos os artigos duplicados.

### 3. Seleção de artigos

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa nas bases de dados, tendo em conta as palavras e expressões-chave. Quando aplicados os filtros de data de publicação e de *peer-review* nas bases de dados, a pesquisa permitiu obter um total de 4255 artigos.

Primeira pesquisa (Realizada a 26 de julho de 2023)	Bases de dados	
	Ebsco	Scopus
<b>Expressão de pesquisa:</b> (“Work-life balance” OR “Work-family balance” OR “reconciling work and family life”) AND (“Executives” OR “Top management” OR “Managers” OR “Leaders”) AND (Woman OR Women) AND (Discrimination OR inequality) (“Human Resource Management” OR “HRM policies” OR “HRM practices”)	n=3069	n=1186
N= 4255		

**Tabela 2:** Primeira pesquisa nas bases de dados

Posteriormente, os resultados foram alvo de triagem e filtrados até chegar à amostra final da meta-análise qualitativa. Este processo envolve inúmeras etapas que foram esquematizadas na Figura 1, de acordo com o Diagrama PRISMA (Moher et al., 2009).

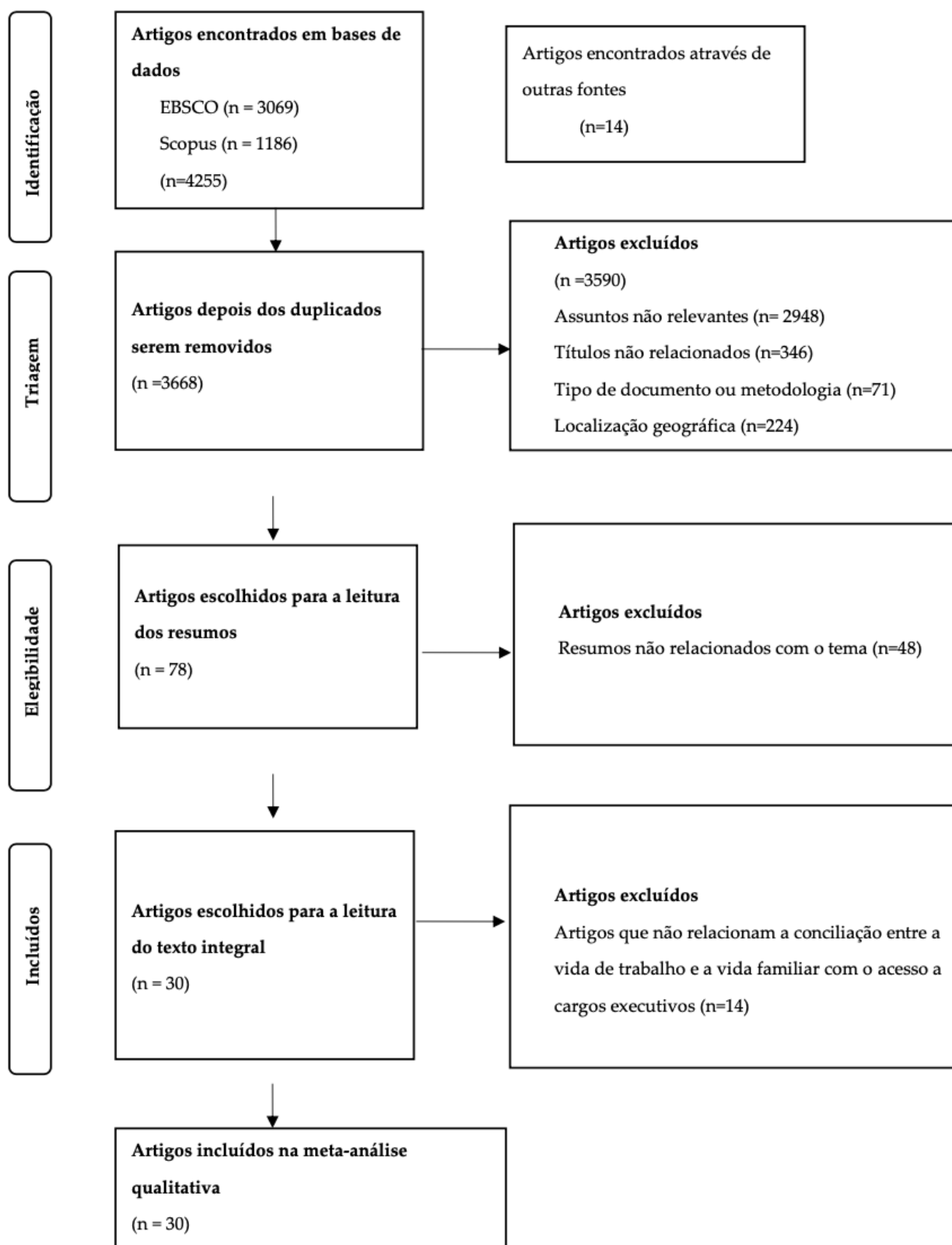


Figura 1: Processo de seleção de estudos tendo como base o diagrama PRISMA

**Nota.** Adaptação do Diagrama PRISMA. Disponível em <https://prismastatement.org//documents/PRISMA%202009%20flow%20diagram.pdf>

Como é possível verificar no Diagrama Prisma, através da pesquisa realizada obteve-se um total de 4255 artigos, 3069 através da base de dados EBSCO e 1186 através da Scopus, aos quais foram acrescentados 14 artigos obtidos via Google Scholar, acedidos a partir da rede b-on. Na fase de triagem, foram excluídos 587 artigos que se encontravam duplicados, restando 3668 artigos. De modo a excluir os artigos com assuntos não relevantes para o estudo em causa, foi realizada uma triagem por assuntos tematicamente equivalentes aos termos de pesquisa: *work-life balance*, *work-family conflict*, *family-work relationship*, *gender inequality*, *gender equality*, *women*, *discrimintation* e *human resource management*, permitindo excluir 2948 artigos. A análise dos títulos permitiu excluir 641 artigos: 71 estudos primários, 346 artigos cujo título não estava relacionado com a questão de investigação, 224 que não respeitavam o critério da localização geográfica e 1 artigo por falta de acesso ao texto completo. Assim, restaram 78 artigos elegíveis para a leitura dos resumos, dos quais 48 foram eliminados por não estarem relacionados com o tema. Finalmente, após serem analisados os restantes, foi possível obter um total de 30 artigos, compondo assim a amostra da presente meta-análise qualitativa.

#### 4. Análise de conteúdo

Para analisar os artigos que compõem a amostra da meta-análise foi realizada uma análise de conteúdo. Mayring (2000) define a análise de conteúdo qualitativa como uma técnica para descrever sistematicamente o significado dos dados qualitativos. Efetivamente, mesmo após a seleção de artigos, é preciso selecionar qual a informação relevante para responder à questão de investigação. Para isso, o processo de análise de conteúdo começa por construir

um quadro de código, que vai sendo avaliado e modificado ao longo da análise até que se apresentam e interpretam os resultados. Este quadro de codificação consiste em dividir o conteúdo dos textos em categorias e subcategorias. Como explica Schreier (2014), as categorias principais são os aspectos dos textos sobre os quais o investigador gostaria de obter mais informação e as subcategorias especificam o que é dito nos textos em relação a essas categorias principais. A Tabela 3 sintetiza a identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa.

Temas	Subtemas	Artigos
Conciliação trabalho- família	Papéis de género	"CEO equals man': Gender and informal organisational practices in English sport governance" (Piggott & Pike, 2020)
		"Challenges faced by women in international career" (Peter & Lakshmi, 2017)
		"Gender equality and work-family conflict from a cross-national perspective" (Kaufman e Taniguchi, 2019)
		"Gender, availability and dual emancipation in the Swedish ICT sector" (Holth et al., 2017)
		"Gender differences in the relationship between work-life balance, career opportunities and general health perception" (Pace & Sciotto, 2022)
		"I am a leader, I am a mother, I can do this! The moderated mediation of psychological capital, work-family conflict, and having children on well-being of women leaders" (Machín-Rincón et al., 2020)
		"Is the institutional environment a challenge for the well-being of female managers in Europe? The mediating effect of work-life balance and role clarity practices in the workplace" (Cuéllar-Molina et al., 2018)
		"Top managers and the gendered interplay of organizations and family life: The case of Iceland" (Júlíusdóttir et al., 2018)
		"Why managerial women are less happy than managerial men" (Brockmann et al., 2018)
		Licenças parentais
	"What helps and what hinders? Exploring the role of workplace characteristics for parental leave use and its career consequences" (Samtleben et al., 2019)	
Modelos de trabalho flexíveis	"Access denied? Exploring the causes of the low representation of women in senior executive positions within procurement" (Lawrence et al., 2018)	
	"Anticipation of work-life conflict in higher education" (Pasamar et al., 2020)	
	"CEO equals man': Gender and informal organisational practices in English sport governance" (Piggott & Pike, 2020)	

		<p>"Combining career and care-giving: The impact of family-friendly policies on the well-being of working mothers in the United Kingdom" (Javed, 2019)</p> <p>"Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations"(Cimirotić et al., 2017)</p> <p>"Gender and leadership aspiration: The impact of work-life initiatives" (Fritz e van Knippenberg, 2018)</p> <p>"Gender differences in the relationship between work-life balance, career opportunities and general health perception" (Pace &amp; Sciotto, 2022)</p> <p>"Gender, flexibility stigma and the perceived negative consequences of flexible working in the UK". (Chung, 2020)</p> <p>"Is the institutional environment a challenge for the well-being of female managers in Europe? The mediating effect of work-life balance and role clarity practices in the workplace" (Cuéllar-Molina et al., 2018)</p> <p>"Paths towards family-friendly working time arrangements: Comparing workplaces in different countries and industries" (Wib, 2017)</p> <p>"What if your boss is a woman? Evidence on gender discrimination at the workplace."(Lucifora &amp; Vigani, 2022)</p> <p>"What really works?! Evaluating the effectiveness of practices to increase the managerial diversity of women and minorities" (Schoen e Rost, 2021)</p> <p>"Women in the German workplace: What facilitates or constrains their claims-making for career advancement?" (Luekemann e Abendroth, 2018)</p>
<b>Discriminação de gênero</b>	Formas de discriminação	<p>"Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations"(Cimirotić et al., 2017)</p> <p>"Gender and organizational culture in the European Union: Situation and prospects." (Alonso Gallo &amp; Gutiérrez López, 2023)</p> <p>"How to get women on board(s)? The role of a company's female friendly culture "(Joecks, 2020)</p> <p>"Top managers and the gendered interplay of organizations and family life: The case of Iceland" (Júlíusdóttir et al., 2018)</p> <p>"What if your boss is a woman? Evidence on gender discrimination at the workplace"(Lucifora &amp; Vigani, 2022)</p>

---

	<p>"The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work" (Babic e Hansez, 2021)</p>
Incidência na UE	<p>"Gender and organizational culture in the European Union: Situation and prospects" (Alonso Gallo &amp; Gutiérrez López, 2023)</p> <p>"Gender equality and work-family conflict from a cross-national perspective" (Kaufman e Taniguchi, 2019)</p>
Estereótipos de género	<p>"CEO equals man: Gender and informal organisational practices in English sport governance" (Piggott &amp; Pike, 2020)</p> <p>"Challenges faced by women in international career" (Peter &amp; Lakshmi, 2017)</p> <p>"Coaching the 'ideal worker': Female leaders and the gendered self in a global corporation" (Gray et al., 2019)</p> <p>"Facilitators and barriers to women's access to top management positions in the hospitality industry" (Segovia-Pérez et al., 2021)</p> <p>"Gender paths in international careers: An approach centred on demands and resources" (Dolce et al., 2021)</p> <p>"Managing motherhood: Job context and employer bias" (Glass &amp; Fodor, 2018)</p> <p>"Women leaders in the workplace: Perceptions of career barriers, facilitators and change" (Coleman, 2020)</p>
Cultura masculina	<p>"Access denied? Exploring the causes of the low representation of women in senior executive positions within procurement" (Lawrence et al., 2018)</p> <p>"CEO equals man: Gender and informal organisational practices in English sport governance" (Piggott &amp; Pike, 2020)</p> <p>"Challenges faced by women in international career" (Peter &amp; Lakshmi, 2017)</p> <p>"Facilitators and barriers to women's access to top management positions in the hospitality industry" (Segovia-Pérez et al., 2021)</p> <p>"Managing motherhood: Job context and employer bias" (Glass &amp; Fodor, 2018)</p> <p>"Paths towards family-friendly working time arrangements: Comparing workplaces in different countries and industries" (Wib, 2017)</p> <p>"Top managers and the gendered interplay of organizations and family life: The case of Iceland" (Júlíusdóttir et al., 2018)</p>

---

		"Women leaders in the workplace: Perceptions of career barriers, facilitators and change" (Coleman, 2020)
<b>Barreiras ao acesso das mulheres a cargos executivos e de liderança</b>	<i>Glass ceiling</i>	"Anticipation of work-life conflict in higher education" (Pasamar, 2020)
		"Coaching the 'ideal worker': Female leaders and the gendered self in a global corporation" (Gray et al., 2019)
		"Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations."(Cimirotić et al., 2017)
		"Gender paths in international careers: An approach centred on demands and resources" (Dolce et al., 2021)
		"Professional success and satisfaction in the career development: Gender patterns" (Sánchez-García e Suárez-Ortega, 2021)
		"The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work" (Babic e Hansez, 2021)
		"TOP WOMAN: Identifying barriers to women's access to management" (Ramos et al., 2022)
	<i>Cultura de suporte</i>	"Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations."(Cimirotić et al., 2017)
		"Women leaders in the workplace: Perceptions of career barriers, facilitators and change" (Coleman, 2020)
<b>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</b>	<i>Mentoring</i>	"Challenges faced by women in international career" (Peter & Lakshmi, 2017)
		"Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations."(Cimirotić et al., 2017)
		"Facilitators and barriers to women's access to top management positions in the hospitality industry" (Segovia-Pérez et al., 2021)
		"How to get women on board(s)? The role of a company's female friendly culture" (Joecks, 2020)
		"The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work" (Babic e Hansez, 2021)
		"Women leaders in the workplace: Perceptions of career barriers, facilitators and change" (Coleman, 2020)

	<p>"Challenges faced by women in international career" (Peter &amp; Lakshmi, 2017)</p> <p>"Coaching the 'ideal worker': Female leaders and the gendered self in a global corporation" (Gray et al., 2019)</p> <p>"Top managers and the gendered interplay of organizations and family life: The case of Iceland" (Júlíusdóttir et al., 2018)</p> <p>"The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work." (Babic e Hansez, 2021)</p> <p>"Women leaders in the workplace: Perceptions of career barriers, facilitators and change." (Coleman, 2020)</p>
<i>Networking</i>	
	<p>"Challenges faced by women in international career" (Peter &amp; Lakshmi, 2017)</p> <p>"The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work" (Babic e Hansez, 2021)</p> <p>"Women in the German workplace: What facilitates or constrains their claims-making for career advancement?" (Luekemann e Abendroth, 2018)</p>
Formalização das práticas de progressão na carreira	

**Tabela 3:** Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa

## Secção 3

### Apresentação e discussão dos resultados

O processo de pesquisa bibliográfica e a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão resultou na seleção da amostra final de 30 artigos. O conteúdo da amostra foi analisado, de forma a identificar os principais temas e subtemas que a literatura tem abordado, sintetizando os resultados obtidos pelos autores dos mesmos, acerca da influência da conciliação trabalho-família no acesso das mulheres a funções executivas. A Tabela 4 sintetiza o processo de categorização da informação contida nos artigos incluídos na meta-análise qualitativa. Esta tabela constitui um resumo da versão completa da mesma, disponibilizada no Apêndice 1, permitindo a compreensão do que tem sido mais salientado pela literatura, no que respeita à relação entre a conciliação trabalho-família e o acesso das mulheres a cargos executivos.

Esta secção pretende assim analisar e interpretar os resultados obtidos através de quatro pontos: o ponto 1 corresponde à conciliação trabalho-família; o ponto 2 caracteriza a discriminação de género no acesso das mulheres a cargos executivos; no ponto 3 o foco são as barreiras ao acesso das mulheres a cargos executivos ; finalmente, o ponto 4 caracteriza as principais práticas de GRH mencionadas para prevenir e corrigir o problema das desigualdades de género no acesso das mulheres a cargos executivos.

Temas	Subtemas	Definição	Excertos exemplificativos
<b>Conciliação trabalho-família</b>	Papéis de gênero	Os papéis de gênero consistem na divisão social de responsabilidades entre homens e mulheres. Como afirmam Kaufman e Taniguchi (2019), o trabalho é frequentemente dividido em duas esferas consoante o gênero: o trabalho é tipicamente associado aos homens e o trabalho doméstico é tipicamente associado às mulheres.	“(…) while women and men both faced competing responsibilities of family and work, it was women who withdrew from their careers in consultancy roles due to the associated temporal and spatial availability demands.” (Holth et al., 2017, p. 243)
	Licenças parentais	Como afirmam Murphy e Doherty (2011), em todos os países da UE, os trabalhadores têm direito a licenças parentais: as mulheres têm direito à licença de maternidade e existe, ainda, uma disposição legal para licença parental, licença por motivos familiares e assistência infantil subsidiada.	“(…) few fathers that ultimately take leave actually experience negative consequences for their careers, which supports findings from previous longitudinal and experimental studies in Germany (Bünning 2016; Hipp 2018). Furthermore, we found that men experienced negative consequences of leave less often than women (…).” (Samtleben et al., 2019, p. 19)
	Modelos de trabalho flexíveis	Os modelos de trabalho flexíveis consistem, segundo os autores Noback et. al (2016), em políticas de flexibilização dos horários de trabalho ou outras práticas que facilitam a conciliação trabalho família, o que, dada a divisão de gênero das tarefas, contribui para o avanço na carreira das mulheres e, em particular, das mães.	“Greater transparency and promotion around flexible working options would provide women (and men) the option to better navigate the challenges of choosing to balance a career and parenthood.” (Piggot & Pike, 2020, p. 1021)
<b>Discriminação de gênero</b>	Formas de discriminação	As formas de discriminação caracterizam as diferentes	“The glass ceiling also undermines personal

	maneiras como as mulheres são discriminadas em termos do acesso a cargos executivos face aos homens.	characteristics (e.g., self-esteem, self-efficacy, and optimism) and energies (e.g., knowledge, and money). Indeed, women facing such a form of discrimination are disadvantaged with regard to choice of job, salary, and prestige (Baxter and Wright, 2000).” (Babic e Hansez, 2021, p. 5)
Incidência na UE	A incidência na União Europeia caracteriza a extensão e a profundidade do problema da discriminação de género no acesso a cargos executivos.	“(…) the most effective measure for the underrepresentation of women in the sphere of corporate power is the so-called “minimum share” since countries that have adopted gender parity laws on boards of directors have increased the presence of women in them.” (Gallo & López, 2023, p. 17)
Estereótipos de género	Os estereótipos de género no acesso a cargos executivos referem-se a crenças, atitudes ou expectativas preconcebidas sobre as qualidades, competências e comportamentos que são considerados apropriados para o cargo executivo com base no seu género, isto é, o perfil esperado de um executivo difere de homens para mulheres.	“Whilst the gender stereotype of women is caring, nurturing and supportive, the gender stereotype of the male is aggressive, decisive and assertive, which links males to the stereotypical image of leader or manager, typified in the phrase ‘think manager, think male’ (Schein2001; Koenig et al.2011).” (Coleman, 2020, p. 236)
Cultura masculina	Uma cultura masculina é definida por Lawrence et. al (2018) como uma cultura dominada por homens, ambição e liderança, definida em termos masculinos, colocando as	“(…) mothers are penalized in male-dominated professional jobs due to their presumed inability to mobilize a sufficiently strong work commitment or assimilate to male-dominated

		mulheres numa situação de inferioridade, na qual as mulheres são percebidas como pouco ambiciosas ou, se revelam ambição em termos masculinos, violam os papéis de género e são julgadas por isso. Lawrence et. al (2018) acrescentam que esta cultura inclui tomadas de decisão informais exclusivas, eventos de networking e outros eventos sociais que afastam as mulheres de decisões importantes, informações e apoio e prejudicam as suas perspetivas de carreira.	cultural norms (Gorman, 2005; Turco, 2010).” (Glass & Fodor, 2018, p. 207)
<b>Barreiras ao acesso das mulheres a cargos executivos e de liderança</b>	<i>Glass ceiling</i>	Segundo Babic e Hansez (2021), o “ <i>glass ceiling</i> ” refere-se ao facto de que um indivíduo qualificado quer avançar na hierarquia organizacional e é impedido por motivos de discriminação, nomeadamente quando uma mulher quer progredir verticalmente na hierarquia da organização.	“Among the women, family responsibilities were perceived as a serious obstacle (...). Other serious obstacles were culturally assumed gender-based subordination (...) and organisational culture (...).” (Sánchez-García e Suárez-Ortega, 2021, p. 41)
<b>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</b>	Cultura de suporte	Segundo Coleman (2020), estamos perante uma cultura de suporte quando a formação e a orientação foram feitas à medida para as mulheres, onde existe uma compreensão do problema da conciliação trabalho-família para homens e mulheres e onde existe uma consciência dos preconceitos e estereótipos de género.	“Women aspiring to leadership will benefit from a supportive culture in the workplace (O’Connor, 2015). Such a culture would be one where training and mentoring were tailored for women, where there was an understanding of work family balance for both men and women, rather than women being seen as the responsible carer, and an awareness of

		<p>second-generation gender bias which could then be countered by unconscious bias training (Burkinshaw, Cahill, and Ford, 2018). Structural changes beneficial to women in leadership include quotas for boards of directors (...).” (Coleman, 2020, p.238).</p>
<i>Mentoring</i>	<p>Segundo os autores Michailidis et al. (2012, p. 4234), “os programas de mentoria têm como objetivo ajudar os participantes a serem bem-sucedidos no local de trabalho. Um mentor deve aconselhá-los sobre as regras tácitas da empresa, fornecer informações para as políticas e tomadas de decisão da empresa, dar recomendações sobre como evitar situações explosivas e informações sobre quem está alinhado com quem. Além disso, um mentor fornece apoio profissional e psicossocial (...).”</p>	<p>“(...) mentoring and networks should be encouraged and supported among women within the organizations, though these networks should be gender inclusive.” (Segovia-Pérez et al., 2021, p. 26)</p>
<i>Networking</i>	<p>De acordo com os autores Babic e Hansez (2021), <i>Networking</i> refere-se ao desenvolvimento e utilização de contactos importantes para o desenvolvimento da carreira, nos quais os membros trocam informação estratégica valiosa (sobre novos cargos, projetos e decisões de gestão), contactos e recomendações.</p>	<p>“Group coaching specifically helped in the generation of positive group dynamics which meant that some groups decided to continue after the end of the program—becoming developmental networks.” (Gray et al., 2019, p. 675)</p>

Formalização das práticas de progressão na carreira	A formalização das práticas de progressão na carreira consiste, segundo Luekemann e Abendroth (2018), na definição de um plano de carreira para os colaboradores de uma organização que é formalmente registado, no que respeita as necessidades de formação, avaliações de desempenho e feedbacks e que servirá de base para a tomada de decisão acerca da progressão na carreira do colaborador.	“From the situational issues perspective, organizations have to use objective criteria related to skills and performance in the promotion process.” (Babic e Hansez, 2021, p.13)
---	--	--

**Tabela 4:** Categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação dos excertos exemplificativos

## 1. Conciliação trabalho-família

### 1.1. Papéis de género

Os papéis de género consistem na divisão social de responsabilidades consoante o género. Como afirmam Pace e Sciotto (2022), tradicionalmente, homens e mulheres ocupam papéis sociais diferentes: os homens trabalham a tempo inteiro fora de casa, enquanto as mulheres cuidam das tarefas domésticas e familiares.

A responsabilidade pela vida pessoal e familiar continua a ser predominantemente da mulher, nomeadamente o cuidado de filhos e outros familiares dependentes. Já na literatura mais antiga alguns autores, entre os quais Vieira et al. e Seierstad e Kirton (2015), mencionavam que as novas gerações têm procurado uma partilha mais igualitária das responsabilidades familiares entre homens e mulheres. Contudo, na literatura atual, continuam a verificar-se diferenças de género no trabalho doméstico. Como confirmam Júlíusdóttir et al.

(2018), embora os homens atualmente desempenhem mais tarefas domésticas do que na geração dos seus pais, as diferenças de género no trabalho doméstico persistem.

O facto de a mulher ter de se dedicar à esfera familiar, dificulta que esta consiga corresponder à expectativa das empresas a nível do comprometimento esperado. As empresas avaliam o comprometimento dos colaboradores de acordo com a norma do trabalhador ideal, isto é, esperam que os colaboradores estejam física e temporalmente presentes sempre que necessário para atender às exigências da organização. Como afirmam Glass e Fodor (2018), espera-se que o trabalhador ideal esteja disponível muitas horas para atender aos empregadores e/ou clientes e que esteja disposto a sacrificar a vida pessoal para realizar o trabalho. As mulheres, nomeadamente as mães, devido à logística que exige o cuidado de filhos, acabam por não conseguir dedicar todo o seu tempo à vida profissional, sendo prejudicadas no acesso a cargos executivos.

Por outro lado, a carreira do homem ainda é prioritária face à da mulher, devendo a mulher dar o suporte necessário e, muitas vezes, abdicar da sua própria carreira. Como mencionam Holth et al. (2017), apesar de tanto os homens como as mulheres considerarem as suas cargas de trabalho excessivas, foram as mulheres que abandonaram os empregos de consultoria em troca de cargos que exigiam menor disponibilidade, enquanto os homens atenderam às exigências de disponibilidade para o trabalho contando com o apoio dos cônjuges. Efetivamente, apesar de cada vez mais existirem *dual-earner couples*, as normas socioculturais que mencionavam Seierstad e Kirton (2015) ainda persistem, tornando os papéis de género um fator que continua a dificultar as mulheres de conciliarem a vida profissional e a vida familiar, e conseqüentemente, dificulta o seu acesso a cargos executivos.

## 1.2. Licenças parentais

As licenças parentais consistem num direito que tanto as mães como os pais podem gozar no âmbito da parentalidade. Como afirmam Murphy e Doherty (2011), em todos os países da UE, os trabalhadores têm direito a licenças parentais: as mulheres têm direito à licença de maternidade e existe, ainda, uma disposição legal para licença parental, licença por motivos familiares e assistência infantil subsidiada.

Como foi mencionado no enquadramento teórico, as Diretivas da UE têm estabelecido requisitos mínimos para as licenças parentais, com vista a melhorar a partilha das responsabilidades entre homens e mulheres, promovendo a conciliação trabalho-família. Contudo, como mencionado no ponto 1.1, continuam a verificar-se os papéis de género. A maioria das responsabilidades familiares continuam a corresponder à mulher e a vida profissional é a prioridade do homem, levando a que os homens não gozem o tempo completo de licença parental. Como confirmam Samtleben et al. (2019), na Suécia em 2008 os pais gozaram apenas um quarto dos dias de licença disponíveis e na Alemanha, apenas cerca de um terço dos pais gozaram a licença parental completa. O facto de os pais não gozarem da licença completa, leva a que a mãe tenha de dedicar-se às responsabilidades familiares durante um maior tempo, o que corresponde a um maior período de ausência da sua vida profissional.

O período de ausência que deriva das licenças de maternidade dificulta o acesso das mulheres a cargos superiores, nomeadamente a cargos executivos. Primeiramente, como mencionado no ponto 1.1., as organizações tendem a exigir grande disponibilidade dos seus colaboradores e avaliam o comprometimento mediante a norma do trabalhador ideal. Quanto maior for o período de ausência das mães, maior dificuldade terão em corresponder às expectativas da organização. Como afirmam Samtleben et al. (2019), as licenças longas são associadas a uma menor probabilidade de progressão na carreira para as mulheres na Alemanha e na

Suécia, enquanto licenças bem remuneradas de curta ou média duração, incentivam as mães a regressar mais rapidamente ao mercado de trabalho após o parto, reduzindo as consequências negativas profissionais associadas à parentalidade. Adicionalmente, uma pausa na vida profissional das mães pode implicar uma perda de conhecimento acerca do negócio ou do setor. O estudo de Glass e Fodor (2018) demonstra que o setor financeiro é bastante dinâmico a nível das competências e conhecimentos necessários, pelo que as organizações não só não recrutam mulheres para ocupar certas posições na empresa, como não permitem o retorno das mães após a licença de maternidade, mesmo quando a legislação não o permite, pois acreditam que uma licença de maternidade longa implica uma “desqualificação” para o trabalho.

Importa salientar que as licenças de maternidade não constituem uma barreira ao acesso das mulheres a cargos executivos em todos os setores económicos. O estudo de Glass e Fodor (2018) compara o setor financeiro e o setor dos serviços e conclui que, enquanto para o primeiro o perfil da mulher-mãe é incompatível com as suas exigências, no setor dos serviços as mães são valorizadas e as licenças parentais não só não têm consequências negativas para a sua carreira, bem como as organizações criam condições para facilitar o seu retorno ao trabalho.

Como forma de prevenir as consequências negativas associadas ao longo período de ausência das mães do trabalho, as instituições têm tomado medidas no sentido de reduzir as licenças de maternidade. Como revelam Samtleben et al. (2019), seguindo o exemplo da Suécia, vários países europeus, incluindo a Alemanha têm vindo a reduzir a duração da licença parental remunerada para reduzir o tempo que as mães passam fora do mercado de trabalho após o parto e para incentivar os pais a gozarem de maiores períodos de licença. Esta estratégia seria benéfica para as mulheres no acesso a cargos executivos, pois não interrompem por tanto tempo a sua carreira, e não teria tantas consequências negativas para os homens, pois, como comprovam Samtleben et al. (2019), o tempo de ausência dos pais tende a ser pouco problemático na sua carreira.

### 1.3. Modelos de trabalho flexíveis

Como foi possível compreender nos pontos anteriores, a conciliação trabalho-família continua a ser um problema predominantemente da mulher. O tempo é limitado e as mulheres são obrigadas a fazer escolhas entre as suas prioridades, dificultando o seu acesso a cargos executivos para os quais é exigido um compromisso de grande disponibilidade. Como mencionam Lawrence et al. (2018), a falta de modelos de trabalho flexíveis nas organizações obriga as mulheres a enfrentar uma combinação insustentável de exigências profissionais e familiares, prejudicando significativamente o seu acesso a cargos superiores. Por este motivo, como mencionado na secção 1 do presente trabalho, a UE tem estabelecido diretivas que promovem regimes de flexibilidade com o objetivo de promover a igualdade de género na divisão de papéis. Assim, têm surgido na literatura atual um conjunto vasto de estudos que identificam as principais vantagens e desvantagens dos diferentes modelos de trabalho flexíveis, quer ao nível das organizações como ao nível dos trabalhadores.

Os modelos de trabalho flexíveis consistem, segundo os autores Noback et. al (2016), em políticas de flexibilização dos horários de trabalho ou outras práticas que facilitam a conciliação trabalho-família, o que, dada a divisão dos papéis de género, contribui para a progressão na carreira das mulheres e, em particular, das mães. Existem vários modelos de trabalho flexíveis, nomeadamente, como referem Javed (2019) e Schoen e Rost (2021): a adoção de horários de trabalho flexíveis, a redução de horário, oferta de benefícios de cuidados de dependentes, o *job sharing*, semanas de trabalho compactadas, a definição de horários para as reuniões e o teletrabalho.

Os estudos analisados concluem que os modelos de trabalho flexíveis permitem obter resultados vantajosos para os trabalhadores, bem como para as organizações. Primeiramente, os modelos de trabalho flexíveis contribuem para promover o bem-estar dos colaboradores, na medida em que promove a conciliação trabalho-família. De acordo com Javed (2019), estas práticas contribuem significativamente para

melhorar o bem-estar e a satisfação no trabalho, favorecendo a redução da ansiedade ou da depressão. Adicionalmente, contribui para melhorar os resultados da organização, nomeadamente, ao nível da atração e retenção de talento. Como mencionam Pace e Sciotto (2022), os modelos de trabalho flexíveis promovem a motivação e o bom desempenho dos colaboradores, tornam as empresas mais atrativas e incentivam mais mulheres a manterem-se e a progredirem nas suas carreiras, resultando numa maior produtividade da organização, menor absentismo e aumento do compromisso dos colaboradores.

Apesar de existirem estudos que comprovam as vantagens da adoção dos modelos de trabalho flexíveis, existem fatores que comprometem a sua eficácia. Um dos principais fatores corresponde ao preconceito associado a estes modelos de trabalho. Efetivamente, existe um estigma associado a estas formas de trabalho, já que os trabalhadores não correspondem exatamente ao que seria esperado do “trabalhador-ideal” no que respeita à sua disponibilidade e que leva à marginalização destes trabalhadores. Chung (2020) demonstra que estes trabalhadores, nomeadamente as mulheres-mães que são mais propensas a adotar estes modelos de trabalho, são vistos como menos produtivos ou comprometidos com o seu trabalho, tanto pelos seus colegas como pelas chefias, resultando em menores probabilidades de progressão na carreira. Por outro lado, estes modelos de trabalho podem resultar num falso equilíbrio trabalho-família. Efetivamente, estes trabalhadores podem sentir-se obrigados a fazer horas-extra ou a trabalhar além do período normal de trabalho como forma de “compensarem” pelo tempo que despenderam para a sua vida familiar. Como confirmam Pasamar et al. (2020) e Cimirotic et al. (2017), os modelos de trabalho flexível podem gerar maior conflito trabalho-família, uma vez que os trabalhadores levam o trabalho para casa, trabalham mais horas e estão “ligados” a qualquer hora, revelando maior dificuldade em “desligar” ao final do dia, fim-de-semana ou mesmo quando vão de férias.

## 2. Discriminação de género no acesso das mulheres a cargos executivos

### 2.1. Formas de discriminação e incidência na UE

Apesar dos esforços da UE para combater as desigualdades de género, entre os quais a promoção de regimes flexíveis, requisitos mínimos de licenças parentais e, em certos países, a implementação das quotas de género, como mencionado na secção I, continuam a verificar-se desigualdades de género nas organizações. Efetivamente, como comprovam Gallo e López (2023), ainda é preciso um grande esforço para corrigir a discriminação de género no local de trabalho, sobretudo ao nível das disparidades salariais, da precariedade das condições de trabalho das mulheres e ao nível da presença em cargos de tomada de decisão. Quanto às disparidades salariais, aquilo que se tem constatado é que para a mesma função, as mulheres continuam a receber um menor rendimento quando comparado com os seus colegas homens. Como confirmam Cimirotic et al. (2017), embora a maioria dos estudos empíricos não encontre diferenças no desempenho entre executivos masculinos e femininos, as mulheres ganham até 25% menos do que os homens.

Também ao nível da representação das mulheres em cargos executivos, continuam a verificar-se desigualdades. De acordo com Gallo e López (2023), apesar dos esforços regulatórios, a situação das mulheres no mercado de trabalho continua a ser discriminatória, nomeadamente, no que respeita ao acesso a cargos de tomada de decisão. Contudo, como mencionado na Secção I, existem fatores socioculturais que influenciam a divisão dos papéis de género, pelo que existem diferenças entre os vários países da UE ao nível da representação das mulheres em cargos executivos. O estudo de Kaufamn e Taniguchi (2019) conclui que nos países com ideologias de género mais igualitárias, entre os quais a Finlândia, Suécia e Dinamarca, as mulheres experienciam menor conflito-trabalho família, quando comparado com os países com ideologias mais tradicionais como a Alemanha e Reino Unido, pelo que têm maior facilidade em progredir para cargos superiores. O

estudo de Gallo e López (2023), por sua vez, conclui que em todos os sectores produtivos, a proporção de homens gestores ultrapassa os 50% em todos os países, havendo menores desigualdades nos países nórdicos (Suécia, seguida pela Estónia, Finlândia, Dinamarca e Lituânia) e maiores desigualdades em países como Chipre, Grécia, Malta, Alemanha, Áustria, Itália, Países Baixos e Luxemburgo, em que a proporção de homens chega a atingir 70%.

Assim, podemos concluir que, tal como mencionado no enquadramento teórico, as desigualdades de género na representação em cargos executivos são influenciadas pelas ideologias de género de cada país. Efetivamente, num país com ideologias de género mais tradicionais, no qual se verificam claramente os papéis de género, as mulheres têm maior dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional e, conseqüentemente, em aceder a cargos executivos. Adicionalmente, importa salientar que apesar das medidas regulatórias da UE, as desigualdades de género continuam a verificar-se, ainda que com menor incidência nos países nórdicos comparativamente com os restantes países da EU. O carácter coercivo das normas da UE é limitado, ou seja, como referem Gallo e López (2023, p.18), “praticamente não existem sanções pelo não cumprimento das normas e a maioria dos textos baseiam-se numa série de recomendações”, o que pode estar a condicionar a eficácia dessas medidas na promoção da igualdade de género nas organizações.

## 2.2. Estereótipos de género

Os estereótipos de género no acesso a cargos executivos referem-se a crenças, atitudes ou expectativas preconcebidas sobre as qualidades, competências e comportamentos que são considerados apropriados para o cargo executivo com base no seu género.

Os estereótipos sobre as mulheres têm dificultado o seu acesso a cargos executivos. Os estereótipos que definem o perfil de competências da mulher não

correspondem ao perfil ideal de um executivo. Efetivamente, a mulher tende a ser caracterizada pela sua amabilidade e emocionalidade, enquanto o perfil do “líder ideal” é mais agressivo, frio, impessoal. Como referem Coleman (2020) e Segovia-Pérez et al. (2021), a mulher é associada a um perfil mais atencioso, carinhoso e solidário, enquanto o do homem é agressivo, decisivo e assertivo, correspondendo à expectativa idealizada de um líder ou gestor, tal como dita o fenómeno “Think manager, think male”. Adotar as características do perfil masculino não é uma solução viável para as mulheres contrariarem esta situação, pois como referem Piggott e Pike (2020), quando as mulheres simulam estas características, tendem a ser marginalizadas.

Por outro lado, os estereótipos ditam que as mulheres são menos comprometidas com o seu trabalho. As organizações tendem a esperar das mulheres, sobretudo das mães, menor dedicação, sendo muitas vezes excluídas dos processos de recrutamento e seleção para cargos executivos. Como comprovam Glass e Fodor (2018), os empregadores do setor financeiro não consideram necessariamente as mulheres como desqualificadas ou incapazes de ter sucesso neste setor, no entanto, apenas contratam mulheres jovens, solteiras e sem filhos e excluem dos processos as mulheres com filhos ou que planeavam ter filhos. Para os homens, ser pai, não é um obstáculo para o acesso às mesmas funções. Peter e Lakshmi (2017) revelam que as organizações partem do pressuposto que os homens terão uma rede de apoio em casa e poderão dedicar-se totalmente à sua carreira, enquanto as mulheres são vistas como um risco porque são mais propensas a sacrificar a sua vida profissional em benefício da família.

### 2.3. Cultura masculina

Uma cultura masculina é definida por Lawrence et. al (2018) como uma cultura dominada por homens, ambição e liderança definida em termos masculinos, colocando as mulheres numa situação de inferioridade, na qual as mulheres são

percebidas como pouco ambiciosas ou, se revelam ambição em termos masculinos, violam os papéis de género e são julgadas por isso.

A cultura masculina constitui uma barreira ao acesso das mulheres a cargos executivos. Como foi mencionado, as organizações baseiam os seus processos de avaliação de desempenho e de seleção no “presentismo” e na disponibilidade dos colaboradores, algo que para as mulheres se torna mais difícil de provar devido ao seu papel de cuidadora da família e do lar. A cultura masculina utiliza como referência os ideais e o estilo de vida masculino, pelo que não tem em atenção as necessidades específicas das mulheres no que respeita à disponibilidade. Logo, como as mulheres precisam de se ausentar mais vezes, optam por trabalhar em modelos de trabalho flexíveis ou gozam de licenças de maternidade, são excluídas nos processos de seleção para cargos executivos. Como mencionam Peter e Lakshmi (2017), as organizações favorecem o perfil masculino e avaliam o comprometimento pelo número de horas que os colaboradores trabalham, desfavorecendo as mulheres, pelo que um plano de carreira deveria incluir interrupções na carreira para a criação dos filhos ou oportunidades de trabalho a tempo parcial para equilibrar a sua vida profissional, algo que muitas vezes é visto de forma desfavorável pela gestão de topo.

A cultura masculina é um problema perpetuado pela homofilia. De facto, os líderes têm tendência a selecionar para a sua equipa indivíduos com características semelhantes às suas. Como verificamos no ponto 2.1, na maioria dos países, as principais posições de tomada de decisão são ocupadas por homens, pelo que irão selecionar outros homens para os suceder. Como explicam Lawrence et al. (2018), nas culturas masculinas verifica-se a tendência da gestão de contratar, associar-se e promover colaboradores semelhantes, ou seja, do sexo masculino, influenciando negativamente o acesso das mulheres a estes cargos. Esta poderá ser a explicação para o facto de não ter havido uma evolução significativa ao nível da incidência das desigualdades de género quando comparamos os dados obtidos pelos estudos incluídos na meta-análise e os dados incluídos no enquadramento teórico.

### 3. Barreiras ao acesso das mulheres a cargos executivos – *Glass ceiling*

Segundo Cimirotic et al. (2017, p.2), o *glass ceiling* descreve a “barreira existente entre as mulheres e os executivos, que as impede de alcançar os cargos mais altos do mundo dos negócios, independentemente das suas conquistas e mérito”. Efetivamente, as mulheres deparam-se com vários obstáculos quando procuram aceder a cargos superiores devido ao seu género.

Como foi possível compreender pelos tópicos anteriores, a conciliação trabalho-família constitui uma das principais barreiras ao acesso a cargos executivos. Contudo, a literatura atual tem explorado outras causas que também dificultam o acesso das mulheres a cargos superiores e que merecem maior interesse pelas organizações, especialmente pelos profissionais de GRH, no âmbito da promoção da igualdade de género, bem como na atração e retenção de talento. Como explicam Babic e Hansex (2021), o *glass ceiling* está diretamente relacionado com a redução da satisfação no trabalho e o aumento do *turnover*. Entre as diferentes barreiras, Ramos et al. (2022) destacam além das dificuldades na conciliação trabalho-família: desigualdades na avaliação de desempenho e remuneração, estereótipos de género, barreiras motivacionais, práticas e políticas de RH injustas, barreiras relativas à cultura organizacional, barreiras ao acesso a programas de mentoria ou *networking*.

Assim, o próximo ponto irá debruçar-se sobre algumas práticas de GRH que as organizações poderão explorar para promover a igualdade de género no acesso das mulheres a cargos executivos.

## 4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

### 4.1. Cultura de suporte

A promoção de uma cultura de suporte é um essencial para promover a igualdade de género no acesso a cargos executivos. Segundo Coleman (2020), estamos perante uma cultura de suporte quando a formação e desenvolvimento foram feitas à medida das mulheres, onde existe uma compreensão do problema da conciliação trabalho-família para homens e mulheres e uma consciência dos preconceitos e estereótipos de género. Como vimos, as organizações tendem a operar de encontro ao perfil de vida pessoal e profissional masculinos, dificultando a vida profissional das mulheres que têm exigências diferentes. Logo, é importante que a cultura organizacional compreenda e vá de encontro a essas mesmas exigências.

Para isso, tem sido destacado o papel da gestão e dos supervisores no apoio desta cultura. Como salientam Cimirotic et al. (2017), os colaboradores em cargos de chefia têm um potencial considerável para melhorarem a situação das mulheres, nomeadamente, ao depositarem confiança nas suas competências, ao servirem de apoio quando há dificuldades e quando assumem um papel de mentores para as guiarem no processo de progressão na carreira. Apesar de este ser um tema bastante mencionado na literatura atual, merece uma maior investigação, como defendem os autores Cimirotic et al. (2017).

### 4.2. *Mentoring*

Os programas de mentoria consistem numa prática de apoio e orientação profissional que pretende facilitar a integração na organização, nos quais um

mentor aconselha alguém com menor experiência para o ajudar a ser bem-sucedido no seu percurso profissional. Segundo Michailidis et al. (2012):

Os programas de mentoria têm como objetivo ajudar os participantes a serem bem-sucedidos no local de trabalho. Um mentor deve aconselhá-los sobre as regras tácitas da empresa, fornecer informações para as políticas e tomadas de decisão da empresa, dar recomendações sobre como evitar situações explosivas e informações sobre quem está alinhado com quem. Além disso, um mentor fornece apoio profissional e psicossocial. (p. 4234)

Estes programas têm-se destacado como uma prática fundamental para combater as desigualdades de género no acesso a cargos executivos. De facto, o *mentoring* permite obter informação importante, apoio profissional e acesso a diferentes recursos estratégicos, essenciais para as mulheres combaterem o *glass ceiling*. Como confirmam Babic e Hansez (2021), os mentores organizacionais de alto nível são fundamentais para a progressão na carreira das mulheres, especialmente porque o *mentoring* é uma fonte de informação, contactos e oportunidades importantes. A mentoria entre mulheres é destacada entre os diferentes programas. Segóvia-Pérez et al. (2021) explicam que uma das principais ações para combater as desigualdades de género na progressão da carreira das mulheres consiste num programa de mentoria que envolva mulheres líderes com mulheres líderes em desenvolvimento. Como estas mulheres já viveram e superaram as mesmas barreiras para chegar ao topo das organizações, têm a capacidade de orientar as futuras líderes de forma mais pessoal com base na sua experiência e servem de exemplo em como é possível chegar a esses cargos.

Os programas de mentoria apresentam algumas dificuldades na sua implementação, nomeadamente, o facto de existirem poucas mulheres em cargos executivos, pelo que se torna difícil nas organizações encontrar mentoras para estes programas. Como menciona Joecks (2020), existe um número reduzido de mulheres

em cargos superiores que possam dar o exemplo. Contudo, Babic e Hansez (2021), consideram que quando as organizações não são capazes de desenvolver estes programas internamente, as mulheres devem proativamente procurar mentoras noutras organizações, já que se trata de um recurso fundamental para o seu desenvolvimento.

### 4.3. *Networking*

A exclusão das mulheres de redes informais é identificada como uma das principais barreiras ao acesso das mulheres a cargos superiores. Estas redes informais constituem fontes importantes de informação e partilha, bem como conferem aos seus intervenientes um sentido de confiança, pertença e poder coletivo. As experiências partilhadas nessas redes geralmente geram vínculos e confiança entre os homens, ao mesmo tempo em que perpetuam normas que excluem as mulheres. Como mencionam Gray et al. (2019), o *networking* contribui para o ganho de poder e influência dos homens, bem como permite identificar oportunidades de progressão na carreira, partilha de experiências que geram vínculo e confiança, além de promover normas como a exclusão das mulheres dessas redes, afetando negativamente as suas carreiras.

Resolver esta barreira torna-se assim essencial para promover o acesso das mulheres a cargos executivos. Efetivamente, as redes informais permitem a partilha de ideias e oportunidades, mas também apoio e *guidance* profissional e pessoal. Como refere Coleman (2020), o acesso a redes mistas e a redes exclusivas de mulheres, bem como a redes informais de amigos foi considerado vital para a progressão na carreira das mulheres, facilitando não só a nível profissional, como a nível emocional. Existem várias formas de as organizações promoverem a criação destas redes. Por um lado, como mencionam Babic e Hansez (2021), é possível desenvolver estas redes, conferindo às mulheres uma posição mais visível, promovendo estratégias de comunicação e momentos de partilha, permitindo que desenvolvam relacionamentos amigáveis com colaboradores em cargos superiores

e com poder de decisão. O estudo de Gray et al. (2019), por outro lado, comprovou que o *coaching* de grupo ajudou especificamente no desenvolvimento de dinâmicas de grupo positivas que continuaram após o final do programa, tornando-se em redes informais de desenvolvimento. É ainda relevante a importância da participação das mulheres em grupos e associações mais masculinas, podendo, contudo, ser difícil a sua aceitação nos mesmos. Como menciona Coleman (2020), tradicionalmente, as redes informais podem estar relacionadas à associação de clubes e desportos que têm sido principalmente de domínio masculino e nas quais o acesso das mulheres pode ser limitado e indesejado, sendo particularmente desafiador.

#### 4.4. Formalização das práticas de progressão na carreira

Um dos problemas que condiciona o acesso das mulheres a cargos executivos está relacionado com a informalidade e a subjetividade dos processos associados à progressão na carreira, nomeadamente, ao nível do recrutamento e seleção e da avaliação de desempenho. Efetivamente, como foi possível compreender nos tópicos anteriores, os estereótipos de género e os vieses tendem a influenciar estes processos, refletindo-se numa maior dificuldade das mulheres em progredir para cargos superiores. Como refere o estudo de Peter e Lakshmi (2017), as mulheres são excluídas através de processos de seleção tendenciosos, informais e aleatórios. Assim, surge a necessidade de implementar práticas que conduzam a resultados mais justos através da formalização das práticas de progressão na carreira. De acordo com Luekemann e Abendroth (2018), a formalização das práticas de progressão na carreira consiste na definição de um plano de carreira que é formalmente registado, no que respeita às necessidades de formação, avaliações de desempenho e feedbacks e que servirá de base para a tomada de decisão acerca da progressão na carreira dos colaboradores.

A importância da transparência, rigor e objetividade nos processos de progressão na carreira não é um tema novo. Na verdade, o estudo de Anderson et

al. (2002) mencionado na secção I já mencionava a importância de implementar iniciativas organizacionais formais. Estas práticas não só permitem uma maior objetividade por parte dos recrutadores, como permite que as mulheres tenham melhores argumentos para justificarem a sua ascensão a cargos executivos. Como referem Luekemann e Abendroth (2018), quando existem critérios e pré-requisitos formais para progredir na carreira, as mulheres sentem-se mais empoderadas para usar o *feedback* obtido nas avaliações de desempenho e o seu progresso como uma ferramenta para argumentar a legitimidade da sua progressão para cargos superiores.

Em suma, as mulheres continuam a ser as principais responsáveis pela vida familiar, resultando num menor tempo disponível para dedicar à sua vida profissional, reforçando as desigualdades de género em cargos executivos. A GRH pode ter um contributo fundamental na implementação de práticas que promovam a prevenção destas desigualdades.

## Conclusão

A partir de uma meta-análise qualitativa, o presente estudo permitiu concluir que a conciliação trabalho-família continua a ser uma das principais barreiras que dificulta o acesso das mulheres a cargos executivos. Efetivamente, ainda se verificam ideais tradicionais que reforçam os papéis de género numa grande parte dos países da UE, dificultando a gestão de responsabilidades das mulheres. As políticas de promoção da conciliação trabalho-família, nomeadamente, a implementação dos modelos de trabalho flexíveis surgem, assim, na literatura como solução para ajudar as mulheres a aceder a cargos superiores. Efetivamente, estas práticas ajudam as mulheres a conciliar trabalho e família, permitindo não só aumentar as horas de trabalho das mães quando elas retornam ao mercado de trabalho após o parto, bem como aumentam a sua produtividade, resultando numa maior proporção de mulheres em cargos de gestão e de gestão de topo. Contudo, existem fatores que comprometem o sucesso da implementação destas práticas, nomeadamente: a presença de uma cultura masculina, no qual o perfil ideal do líder corresponde ao homem; as redes de contacto e informação que segregam as mulheres; os processos de seleção que privilegiam os homens e, finalmente, a existência de fenómenos de discriminação e marginalização das mulheres que reforçam os estereótipos e desigualdades.

Assim, é de salientar o papel da GRH. Por um lado, a GRH é responsável pelo problema das desigualdades de género, nomeadamente, pela forma como as organizações tendem a seguir culturas masculinas, a avaliar o comprometimento e a desenvolver planos de carreira sem atender às necessidades específicas das mulheres. Por outro lado, pode também ter um contributo importante na prevenção das desigualdades de género no acesso a cargos executivos através da

implementação de práticas complementares aos modelos de trabalho flexíveis entre as quais: a implementação de uma cultura de suporte, a dinamização de programas de mentoria e de redes de *networking* inclusivas e a formalização das práticas de progressão na carreira.

Embora a presente meta-análise apresente uma visão abrangente sobre os efeitos da conciliação trabalho-família no acesso das mulheres a cargos executivos, é importante mencionar algumas limitações. Este método tem por base a análise de outros estudos, pelo que será influenciada pela qualidade desses estudos. Ainda importa referir que a investigação recorreu, fundamentalmente, aos recursos institucionais, o que se traduziu em duas bases de dados que, frequentemente, ofereceram informação duplicada. O acesso a outras bases de dados poderia ter permitido o acesso a artigos diferentes.

Para investigações futuras, seria interessante explorar como a conciliação trabalho-família afeta o acesso das mulheres a cargos executivos nos diferentes países da UE, nomeadamente, em Portugal, para o qual ainda não há estudos sobre o tema. Por outro lado, seria relevante explorar de forma mais aprofundada as diferentes práticas de GRH mencionadas no ponto 4, nomeadamente para compreender como as organizações as podem adaptar e implementar no seu contexto.

# Bibliografía

About | Elsevier Scopus Blog. All Posts | Elsevier Scopus Blog. (n.d.). Retrieved June 12, 2023 from <https://blog.scopus.com/about>.

Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>

\*Alonso Gallo, N., & Gutiérrez López, I. (2023). Gender and organizational culture in the European Union: situation and prospects. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1164516>

Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal of Management*, 28, 787-810. <https://doi.org/10.1177/014920630202800605>

Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132–146. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.132>

\*Babic, A., & Hansez, I. (2021). The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>

- Barnett, R. (1999). A new work-life model for the twenty-first century. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 562(1), 143–158.  
<https://doi.org/10.1177/000271629956200110>
- Barsh, J., Devillard, S., & Wang, J. (2012). The global gender agenda. *McKinsey Quarterly*, 1–11.
- \*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. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9832-z>
- Chambel, M. (2016). *Psicologia da saúde ocupacional*. Pactor.
- \*Chung, H. (2020). Gender, Flexibility Stigma and the Perceived Negative Consequences of Flexible Working in the UK. *Social Indicators Research*, 151(2), 521–545.  
<https://doi.org/10.1007/s11205-018-2036-7>
- \*Cimirotić, R., Duller, V., Feldbauer-Durstmüller, B., Gärtner, B., & Hiebl, M. R. W. (2017). Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations: The case of management accountants. *Management Research Review*, 40(2), 165–194. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2014-0233>
- \*Coleman, M. (2020). Women leaders in the workplace: Perceptions of career barriers, facilitators and change. *Irish Educational Studies*, 39(2), 233–253.  
<https://doi.org/10.1080/03323315.2019.1697952>
- \*Cuéllar-Molina, D., García-Cabrera, A. M., & Lucia-Casademunt, A. M. (2018). Is the institutional environment a challenge for the well-being of female managers in europe? The mediating effect of work–life balance and role clarity practices in the

workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9), 1-16. <https://doi.org/10.3390/ijerph15091813>

Diretiva (UE) 2019/1158 do Parlamento Europeu e do Conselho de 20 de junho de 2019 relativa à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos progenitores e cuidadores e que revoga a Diretiva 2010/18/EU. Jornal Oficial L 188, 20 de junho.

\*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*, 9(1), 65–89. <https://doi.org/10.1108/JGM-04-2020-0026>

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Management Review*, 2(1), 178–199.

EIGE. (2022, 10 de Junho). Consultado em 10 de junho, 2022, em [https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/concepts-and-definitions#Discrimination\\_against\\_Women](https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/concepts-and-definitions#Discrimination_against_Women)

Eisenhardt, K., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737–770.

Ellemers, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 46–54. <https://doi.org/10.1177/2372732214549327>

\*Fritz, C., & van Knippenberg, D. (2018). Gender and leadership aspiration: The impact of work–life initiatives. *Human Resource Management*, 57(4), 855–868.

<https://doi.org/10.1002/hrm.21875>

\*Glass, C., & Fodor, E. (2018). Managing motherhood: Job context and employer bias. *Work and Occupations*, 45(2), 202–234. <https://doi.org/10.1177/0730888417733521>

Goldin, C. D., & Katz, L. F. (2018). *Women working longer: Increased employment at older ages*. University of Chicago Press.

\*Gray, D., De Haan, E., & Bonneywell, S. (2019). Coaching the ‘ideal worker’: Female leaders and the gendered self in a global corporation. *European Journal of Training and Development*, 43(7–8), 661–681. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2019-0011>

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., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.

Hochschild, A., & Machung A. (2003). *The Second Shift*. Penguin Books.

\*Holth, L., Bergman, A., & MacKenzie, R. (2017). Gender, availability and dual emancipation in the Swedish ICT sector. *Work, Employment and Society*, 31(2), 230–247. <https://doi.org/10.1177/0950017016651378>

\*Javed, U. (2019). Combining career and care-giving: The impact of family-friendly policies on the well-being of working mothers in the United Kingdom. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(5), 44–52. <https://doi.org/10.1002/joe.21950>

\*Joecks, J. (2020). How to get women on board(s)? The role of a company's female friendly culture. *Journal of Managerial Issues-Pittsburg*, 32(3), 237–254.

Johns, M. L. (2013). Breaking the glass ceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in Health Information Management*, 10(4), 1–11.

\*Júlíusdóttir, Ó., Rafnsdóttir, G. L., & Einarisdóttir, Þ. (2018). Top managers and the gendered interplay of organizations and family life: The case of Iceland. *Gender in Management*, 33(8), 602–622. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2017-0028>

Karu, M., Salanauskaite, L., Madarova, Z., & Lestón, I. (2017). *Gender equality index 2017: Measuring gender equality in the European Union 2005-2015*. <https://doi.org/10.2839/149031>

\*Kaufman, G., & Taniguchi, H. (2019). Gender equality and work–family conflict from a cross-national perspective. *International Journal of Comparative Sociology*, 60(6), 385–408. <https://doi.org/10.1177/0020715219893750>

\*Lawrence, J., Lonsdale, C., & Le Mesurier, N. (2018). Access denied? Exploring the causes of the low representation of women in senior executive positions within procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.04.002>

Levitt, H. M. (2018). How to conduct a qualitative meta-analysis: Tailoring methods to enhance methodological integrity. *Psychotherapy Research*, 28(3), 367–378. <https://doi.org/10.1080/10503307.2018.1447708>

- \*Lucifora, C., & Vigani, D. (2022). What if your boss is a woman? Evidence on gender discrimination at the workplace. *Review of Economics of the Household*, 20(2), 389–417. <https://doi.org/10.1007/s11150-021-09562-x>
- \*Luekemann, L., & Abendroth, A. K. (2018). Women in the German workplace: What facilitates or constrains their claims-making for career advancement? *Social Sciences*, 7(11), 1-34. <https://doi.org/10.3390/socsci7110214>
- \*Machín-Rincón, L., Cifre, E., Domínguez-Castillo, P., & Segovia-Pérez, M. (2020). I am a leader, I am a mother, I can do this! The moderated mediation of psychological capital, work-family conflict, and having children on well-being of women leaders. *Sustainability*, 12(5), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su12052100>
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(2). Retrieved September 6, from <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385>.
- Michailidis, M. P., Morphitou, R. N., & Theophylatou, I. (2012). Women at workequality versus inequality: Barriers for advancing in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4231–4245. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.665071>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group\*. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264-269. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

- Murphy, F., & Doherty, L. (2011). The experience of work life balance for Irish senior managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(4), 252–277. <https://doi.org/10.1108/02610151111135732>
- Noback, I., Broersma, L., & van Dijk, J. (2016). Climbing the ladder: Gender-specific career advancement in financial services and the influence of flexible work-time arrangements. *British Journal of Industrial Relations*, 54(1), 114–135. <https://doi.org/10.1111/bjir.12048>
- Ochsenfeld, F. (2012). Gläserne Decke oder goldener Käfig: Scheitert der Aufstieg von Frauen in erste Managementpositionen an betrieblicher Diskriminierung oder an familiären Pflichten? *Kolner Zeitschrift Fur Soziologie Und Sozialpsychologie*, 64(3), 507–534. <https://doi.org/10.1007/s11577-012-0178-1>
- \*Pace, F., & Sciotto, G. (2022). Gender differences in the relationship between work–life balance, career opportunities and general health perception. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1), 1-10. <https://doi.org/10.3390/su14010357>
- \*Pasamar, S., Johnston, K., & Tanwar, J. (2020). Anticipation of work–life conflict in higher education. *Employee Relations*, 42(3), 777–797. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0237>
- \*Peter, J., & Lakshmi, V. (2017). Challenges faced by women in international career. *International Journal of Research in Commerce & Management.*, 8(10), 25–30.
- Pieters, K. (2012). More efforts needed to improve gender equality in corporate governance in the EU. *European Business Organization Law Review*, 13(3), 475–496. <https://doi.org/10.1017/S1566752912000316>

- \*Piggott, L. V., & Pike, E. C. J. (2020). 'CEO equals man': Gender and informal organisational practices in English sport governance. *International Review for the Sociology of Sport*, 55(7), 1009–1025. <https://doi.org/10.1177/1012690219865980>
- Piper, R. J. (2013). How to write a systematic literature review: a guide for medical students. *National AMR, fostering medical research*, 1, 1-8.
- Poelmans, S., Odle-Dusseau, H., & Beham, B. (2009). Work-life balance: Individual and organizational strategies and practices. In S. Cartwright & C.L.Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 180-213). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0009>
- \*Ramos, A., Latorre, F., Tomás, I., & Ramos, J. (2022). TOP WOMAN: Identifying barriers to women's access to management. *European Management Journal*, 40(1), 45–55. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.005>
- Salvagni, J., & Canabarro, J. (2015). Mulheres líderes: As desigualdades de género, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSec*, 6(2), 88–110.
- \*Samtleben, C., Bringmann, J., Bünning, M., & Hipp, L. (2019). What helps and what hinders? Exploring the role of workplace characteristics for parental leave use and its career consequences. *Social Sciences*, 8(10), 1-30. <https://doi.org/10.3390/socsci8100270>
- \*Sánchez-García, M. F., & Suárez-Ortega, M. (2021). Professional success and satisfaction in the career development: Gender patterns. *Revista de Investigación Educativa*, 39(1), 31–48. <https://doi.org/10.6018/RIE.374121>

- \*Schoen, C., & Rost, K. (2021). What really works?! Evaluating the effectiveness of practices to increase the managerial diversity of women and minorities. *European Management Journal*, 39(1), 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.005>
- Schreier, M. (2014). Qualitative content analysis. In U. Flick, *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp. 170-183). SAGE Publications Ltd.  
<https://dx.doi.org/10.4135/9781446282243.n12>
- \*Segovia-Pérez, M., Rubio-Andrada, L., Figueroa-Domecq, C., & De la Fuente-Cabrero, C. (2021). Facilitators and barriers to women’s access to top management positions in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 20(3), 442–471. <https://doi.org/10.1080/15332845.2021.1923941>
- Seierstad, C., & Kirton, G. (2015). Having it all? Women in high commitment careers and work-life balance in Norway. *Gender, Work and Organization*, 22(4), 390–404.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.12099>
- Straub, C. (2007). A comparative analysis of the use of work-life balance practices in Europe. *Women in Management Review*, 22(4), 289–304.  
<https://doi.org/10.1108/09649420710754246>
- Vieira, J. M., Ávila, M., & Matos, P. M. (2012). Attachment and parenting: The mediating role of work-family balance in Portuguese parents of preschool children. *Family Relations*, 61(1), 31–50. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2011.00680>.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes an integrative model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138–164.

\*Wib, T. (2017). Paths towards family-friendly working time arrangements: Comparing workplaces in different countries and industries. *Social Policy & Administration*, 51(7), 1406–1430. <https://doi.org/10.1111/spol.12270>

# Apêndice

Temas	Subtemas	Definição	Excertos
<b>Conciliação</b>	Papéis de género	Os papéis de género consistem na divisão social de responsabilidades entre homens e mulheres. Como afirmam Kaufman e Taniguchi (2019), o trabalho é frequentemente dividido em duas esferas consoante o género: o trabalho é tipicamente associado aos homens e o trabalho doméstico é tipicamente associado às mulheres.	<p>“One of the biggest barriers reported in women obtaining sport leadership positions is the expectation for leaders to work long and unsociable hours (Claringbould and Knoppers, 2007; Knoppers and Anthonissen, 2008; Pfister and Radtke, 2006). This pre-dominantly impacts women leaders because of continued trends in social expectations for women to look after the family and home (Scott and Clery, 2013).” (Piggott &amp; Pike, 2020, p. 1012)</p> <p>“The majority of interviewees discussed the reproduction of traditional gender roles as a barrier for women in attaining leadership positions because of the continued social norm for women to be primary caregivers for children. Factors identified included: a lack of time to balance both motherhood and a full-time leadership role, logistical challenges of working full-time and organising childcare arrangements, the negative impact of a career break, the psychological and emotional challenges of working full-time as a mother of young children, and the cultural pressure to choose between children and a career.” (Piggott &amp; Pike, 2020, p. 1021)</p>

---

“Females are mostly considered to be a trailing spouse as it is not a norm for a family to relocate to facilitate female’s career. The accepted social role of men is to work and that of women is to take care of the family.”  
(Peter & Lakshmi, 2017, p. 26)

“(…) gendered division of labor within society is important as work is often divided into gendered spheres of (market) work, typically associated with men, and home (work), typically associated with women. The ideology surrounding separate spheres maintains gender inequality by emphasizing different and unequal roles for women and men at home and work and placing greater value on masculinized market work over feminized domestic work (Acker, 1990; Mennino et al., 2005).” (Kaufman e Taniguchi, 2019, p. 387)

“While men experience greater WIF due to work interruptions at home and missing family obligations, women tend to experience more FIW as they care for children, which may result in more absences at work or reduced work hours. This may be because people often respond more to role demands in the domain with higher priority which is shaped by

---

---

social as well as personal expectations (Greenhaus and Beutell, 1985).

Therefore, men are more likely to take on extra work because of breadwinning responsibilities while women, who are more likely to provide urgent childcare even in dual-earner couples (...).” (Kaufman e Taniguchi, 2019, p. 388)

“Availability patterns ultimately reveal the existing gender order: as long as women are more available for the family, both spatially and temporally, looking after the home and providing care, they are freeing up time for their partner to be available for work (Jónasdóttir, 1994).” (Holth et al., 2017, p. 233)

“(...) although both men and women regarded their workloads as excessive, the women were the ones to exit consultancy jobs in favour of less availability demanding positions. Men, on the other hand, met demands for being available for work with the support of their spouses. Men also took more work home, working evenings and weekends in order to meet the dual availability demands; again, requiring the support of their partners.” (Holth et al., 2017, p. 240)

---

---

“(…) while women and men both faced competing responsibilities of family and work, it was women who withdrew from their careers in consultancy roles due to the associated temporal and spatial availability demands.” (Holth et al., 2017, p. 243)

“(…) progressive shift in attitude among men towards family responsibilities (Evertsson, 2014), but also intransigence from management, despite the existence of formal rights (Brandth and Kvande, 2002). Men’s heightened awareness of family responsibilities or commitment to active fatherhood existed in the context of unbending expectations of availability for work, based on continued gender stereotyping of roles.” (Holth et al., 2017, p. 243)

“Gendered assumptions regarding women’s responsibility for family, or compensating for the availability demands of their male partner’s career, were echoed in the roles occupied by women in the workplace: the less technical, generalist and coordinating roles. The loss of technical competence through exclusion from technical roles led to women losing confidence in their technical abilities and thus turning gender stereotyping into a self-fulfilling prophecy.” (Holth et al., 2017, p. 244)

---

---

“Traditionally, men and women have occupied different social roles, in terms of the amount of time spent on work and family duties; stereotypically, men work full-time outside their homes, while women take care of domestic and family duties. Gender-based role divisions are actually part of the collective culture [12]. Females are associated with caring, listening, and kindness skills, while males are associated with authority, aggression, domination, and autonomy.” (Pace & Sciotto, 2022, p. 2)

“(…) work–life balance represents one of the backbones of psychology of sustainability, sustainable development and healthy organizations. Nevertheless, from a gender-aware perspective and due to the sexual division of work, women still have a predominant role in the private scope, which causes a conflict between organizational and personal narratives. (…) women are still doing the lion’s share of domestic chores and childcare despite their presence in the labor market. Women leaders have a second shift at home, a demand caused by the gendered allocation of the household and its responsibilities to women. Cheung and Halpern point out that studies of work–family conflict (WFC) and family–work

---

---

conflict (FWC) seldom include leaders at the top with important family care responsibilities nor particularly women leaders. They also affirm that only half of the women leaders who are at the top of organizations have children because they are confronted by a double standard. For men, because of their roles as breadwinners, having children is a sign of their responsibility and stability, notwithstanding for women the same situation undermines their working conditions (e.g., salary, promotions).” (Machín-Rincón et al., 2020, p. 2)

“Although family responsibilities are shared more between men and women these days, women are often still mainly responsible. This could be particularly demanding for female managers, as they handle long working hours, even during holidays or on weekends. WLB represents one of the major obstacles (i.e., job demands) that impede the career advancement of female managers, even for women who do not have children. (...) women’s life-cycle patterns of work and childbearing are diametrically opposed to the senior management career life-cycle. The career stage, when the workload and commitment necessary to succeed are most intensive, coincides with peak child-rearing years (...).” (Cuéllar-Molina et al., 2018, p. 3-4)

---

---

“Culturally speaking, mothers are assumed to prioritize family responsibilities over professional commitments, while ideal workers are devoted to paid work without interference from nonwork attachments (Blair-Loy, 2003; Hochschild, 1997; Moen & Roehling, 2005; Williams, 2000). The ideal worker is expected to work long hours; be available to employers, customers, or clients 24-7; and to sacrifice life outside of work to get the job done (Correll, Kelly, Trimble-O’Connor, & Williams, 2014). By contrast, mothers are expected prioritize care and availability to children and family over work and other demands (Hays, 1998).” (Glass & Fodor, 2018, p. 205)

“Guillaume and Pochic (2009) have reported that male managers are likelier than female managers to have spouses with part time jobs, working at home or from home. Women in leadership positions, on the other hand, have partners who usually work similar hours or even more than they do; they also tend to be single and childless more often than their male counterparts. Although men today are, in general, doing more housework than in their fathers’ generation and women are doing less, the gender differences in domestic work are persistent, and women still

---

---

perform most of the housework in the Western world (Lachance-Grzela and Bouchard, 2010; Kan et al., 2011). This is also the trend in the Nordic countries (Leira, 2006).” (Júlíusdóttir et al., 2018, p. 604)

“This notion of a traditional division of labour in the quantitative and qualitative data gives a strong indication of the social roles shaping women and men and how time is unequally shared between the genders. In general, men in powerful positions have partners that take responsibility for the home and family responsibility, while women in powerful positions usually take the responsibility for family and home.” (Júlíusdóttir et al., 2018, p. 616)

“Pinquart and Sorensen (2000) show persistent gender differences in professional and private goals and values in a meta-analysis from 286 empirical studies: “Men have been socialized to develop their occupational careers focusing on autonomy and self-efficacy”, whereas “women’s socialization focuses more strongly on roles involving marriage, childrearing, homemaking, and caring for dependent parents” (p. 190).” (Brockmann et al., 2018, p. 758)

---

---

Licenças  
parentais

Como afirmam Murphy e Doherty (2011), em todos os países da UE, os trabalhadores têm direito a licenças parentais: as mulheres têm direito à licença de maternidade e existe, ainda, uma disposição legal para licença parental, licença por motivos familiares e assistência infantil subsidiada.

“Employers in finance perceived a high level of knowledge/skill dynamism in the industry and believed that work interruptions led to a high rate of skill deterioration, while business service employers viewed the requisite knowledge and skills as relatively stable over time. As a result, business service employers did not view work interruptions—even those resulting from long maternity leaves—as disqualifying one from professional employment.(...) In finance, employers stated that maternity leave led to irreparable deterioration in job-specific knowledge and skill. According to a manager of a large multinational firm, “Every three to four years we have major change, so it’s impossible to come back to the organization at the same position after that much time.” (Glass & Fodor, 2018, p. 217)

“In finance, employers managed motherhood by screening mothers out of the recruitment and hiring process, limiting promotion opportunities, and downgrading or terminating mothers upon their return from maternity leave.(...) Finance employers were resistant to allowing mothers to return to work following maternity leave despite legal protections. Finance employers viewed maternity leave as exceptional and an indication of a workers’ lack of fit with the industry.” (Glass & Fodor, 2018, p. 219)

---

---

“There is substantial debate regarding the impact of leave policies on women’s careers, with some arguing that paid maternity leave increases the salience of motherhood and harms career mobility and others arguing that paid leave has minimal or even positive effects on women’s employment. Much of this debate concerns the length of leave; while scholars seem to agree that long leaves harm women’s careers (Boeckmann et al., 2015; Mandel & Semyonov, 2006), many acknowledge that short- or moderate-term leaves have minimal negative impacts (Hook & Pettit, 2009). (...) However, our findings suggest that the impact of maternity leave—including long leaves—will vary by job context.” (Glass & Fodor, 2018, p. 225)

“(…) in hierarchical professional careers that screen for leadership characteristics at the entry level, mothers will be disadvantaged and women will face a significant glass ceiling. By contrast, in business services, women were better represented at all levels because their career interruptions are accommodated and do not systematically screen mothers out of the job ladder. To address the paucity of women in top leadership positions in finance would require stronger childcare supports

---

---

for young children, shorter leave policies, and stricter enforcement of antidiscrimination laws.” (Glass & Fodor, 2018, p. 227)

“Following the Swedish example, several European countries, including Germany (Karu 2012; Karu and Kasearu 2011; Erler 2011), have shortened the duration of paid parental leave to reduce mothers’ time spent outside the labor market after childbirth and to incentivize fathers to also take leave.” (Samtleben et al., 2019, p. 2)

“Evertsson and Duvander (2011) have shown for Sweden that long leaves were associated with a lower likelihood of promotions, and Aisenbrey et al. (2009) found that longer leaves were associated with downward occupational mobility for women in Germany, the United States, and in Sweden. Well-paid leaves of short or medium duration, by contrast, incentivize mothers to quickly return to the labor market after childbirth and, hence, reduce the career penalties associated with parenthood (Boeckmann et al. 2015; Misra et al. 2011; Jaumotte 2004).” (Samtleben et al., 2019, p. 2)

---

---

“(…) the replacement situation mattered a great deal. Both fathers and mothers took longer leave if they had a substitute. (…) employers typically do not bother finding a replacement for men if fathers take two months of leave (Aunkofer et al. 2018). Male employees’ decisions on whether they take any parental leave (or even a longer leave) are in turn contingent on the employer’s ability and willingness to find a replacement. Hence, we highlight that general human resource practices such as staffing strategies may be more decisive for the parents’ uptake of parental leave than the availability of explicit family-friendly workplace policies.” (Samtleben et al., 2019, p. 18)

“The mothers who had a replacement took longer leave on average. Yet, as our qualitative findings show, the situation is completely different for mothers than for fathers. As mothers reported, taking leave for twelve months or more is seen as relatively normal and unproblematic within the organization, as is hiring or finding a replacement (Aunkofer et al. 2018).” (Samtleben et al., 2019, p. 18)

“(…) few fathers that ultimately take leave actually experience negative consequences for their careers, which supports findings from previous

---

---

longitudinal and experimental studies in Germany (Bünning 2016; Hipp 2018). Furthermore, we found that men experienced negative consequences of leave less often than women (...).” (Samtleben et al., 2019, p. 19)

“(...) the length of leave was unrelated to experiencing negative career consequences among both men and women. In addition, interviewees in the qualitative interviews talked about the gendered expectations employers had with regard to parenthood. Implicitly or explicitly, some employers assumed women would prioritize work less and would be less flexible when becoming mothers, while they did not anticipate any changes in the fathers’ work commitment. We therefore assume that the length of leave cannot be the main factor explaining the differences in effects between men and women.” (Samtleben et al., 2019, p. 19)

“In the presence of traditional gender norms at work, mothers were unlikely to take short leaves and tended to experience negative career consequences for taking leave. In line with previous work on this topic, this finding suggests that mothers are more likely to suffer as a result of prevailing gender stereotypes than fathers.” (Samtleben et al., 2019, p. 19)

---

---

“(…) the fathers who did not comply with the ideal worker norm—e.g., because they were absent at a specific date—or mothers who returned to work part time encountered negative career consequences. This is in line with previous research which shows that requesting parental leave triggers career penalties because employees violate the ideal worker norm.” (Samtleben et al., 2019, p. 19)

---

Modelos de trabalho flexíveis

Os modelos de trabalho flexíveis consistem, segundo os autores Noback et. al (2016), em políticas de flexibilização dos horários de trabalho ou outras práticas que facilitam a conciliação trabalho família, o que, dada a divisão de gênero das tarefas, contribui para o avanço na carreira das mulheres e, em particular, das mães.

“Due to the increasing number of men seeking to play a greater role in childcare (Moe and Shandy, 2010; Sallee et al., 2016), especially in certain countries (Seierstad and Kirton, 2015), such inadequate work design can affect both men and women. However, it is still a problem that predominantly affects women, not least because of a still-dominant societal expectation and empirical reality that women take the main responsibility for childcare (Misraet al., 2012; NatCen Social Research, 2012). As such, this frequent absence of work flexibility policies means that women with children often face an unsustainable combination of domestic and career demands, significantly impeding career progress (Stone, 2007; Purcellet al., 2010; Williams et al., 2016; Kossek et al., 2017). Research here also shows that, even where flexible working arrangements are provided, (predominantly female) employees are often stigmatised as

---

---

being 'less motivated' when utilising them, finding themselves excluded from promotion opportunities (Hewlett and Buck-Luce, 2005; Purcell et al., 2010; Williams et al., 2013)." (Lawrence et al., 2018, p. 305)

"(...) greater acceptance of flexible working arrangements (reported as highly variable by the sample), including recognition that many women (and, of course, men too) feel unable at certain times in their careers (particularly due to childcare responsibilities) to commit to a high level of often long-haul travel. It would not be practical in many organisations for procurement managers to be excluded entirely from business travel, but a strong commitment to including work-family considerations within work design, recognising the high level of travel content of procurement roles and its potential to cause procurement functions to miss out on the contribution in senior roles of many talented women, could significantly decrease the number of such women lost to the profession." (Lawrence et al., 2018, p. 312)

"Some authors have also analyzed the dark side of this flexibility, manifested in the demands from employers that oblige academics to work beyond their established hours and take work home (Nikunnen, 2012).

---

---

For instance, although the Internet has facilitated certain aspects of the academic's job, it clearly also increases the workload, extends the working day and drives demand for round-the-clock availability (Heijstra and Rafnsdottir, 2010)." (Pasamar et al., 2020, p. 780)

"Although flexibility is greatly appreciated by academics who may enjoy the autonomy and freedom of setting their own schedules, it is not seen as a solution for avoiding WLC in the event of career advancement. Previous research has also highlighted a dark side of flexibility, as it leads to overwork and taking work home (Nikuman, 2012). Therefore, despite the potential advantages of flexibility, this aspect of the academic's job is not relevant enough to anticipate an easy way of finding an equilibrium in their future career advancement." (Pasamar et al., 2020, p. 790)

"Greater transparency and promotion around flexible working options would provide women (and men) the option to better navigate the challenges of choosing to balance a career and parenthood." (Piggot & Pike, 2020, p. 1021)

---

---

“Flexible working has not yet been implemented at senior leadership level in either organisation, suggesting a perceived value of senior leaders working long hours. To change toxic working practices, work–life balance must be afforded more symbolic capital than long working hours (Bourdieu, 1991). Academic research has found work–life balance to positively impact upon organisational performance due to factors such as improved productivity and reduced turnover (Lazar et al., 2010). Therefore, increased reflexivity on the benefits of work–life balance is required before flexible working can become viable for all sport leaders.” (Piggot & Pike, 2020, p. 1022)

“These family-friendly policies include flexible and part-time work schedules, dependent care benefits, and family leaves of the absence (Allen, 2001; Friedman & Johnson,1997; Glass & Finley, 2002; Johnson, Lowe, & Reckers,2008), as well as job sharing, compressed workweeks, and the option of working from home (Lewis, 2001). (...) Family-friendly policies are those that organizations adopt to help employees in general and working mothers in particular manage the responsibilities of doing their job and caring for their children on a daily basis. Traditionally, these policies have provided for flexible working hours, paid paternity and

---

---

maternity leaves, time off to care for sick children, options to work part-time, and on-site child care.” (Javed, 2019, p. 45)

“(…) family-supportive policies significantly improve employee attitudes and well-being. They also illustrate that all policies are not equally effective in reducing anxiety or depression, or in fostering job satisfaction among never-married, married, and divorced, separated, or widowed working mothers. Of all the practices included in this study, working the same number of hours across fewer days per week had the strongest impact on lowering anxiety and depression and enhancing job satisfaction among single working mothers. Flextime was shown to lower anxiety and depression and enhance job satisfaction mostly among divorced, separated, or widowed working mothers.” (Javed, 2019, p. 49)

“The results of the study show that work-life balance and working hours in particular pose difficulties for female executives in management accounting. Although most women in this study stated that they had flexible work schedules, the majority reported an imbalance between work and private life. Since many stated that they had difficulties unwinding or disconnecting from their work, even in their free time or

---

---

while on vacation, this finding may be seen as evidence that female management-accounting executives also seem to “fail to take advantage of flexible work schedules to integrate work and life demands” (Kossek et al.,1999, p. 33).” (Cimirotic et al., 2017, p. 16)

“(…) women are often still primarily responsible for household work and childrearing. Giving women the possibility of having flexible working hours may therefore help them to combine work with childcare and other domestic responsibilities. However, flexible working hours may not always be beneficial to women’s career advancement. For instance, Rogier and Padgett (2004) show that women with flexible working arrangements have lower career dedication and career advancement than women with a regular working schedule. Moreover, Kornberger et al. (2010) came to the conclusion that employees with flexible working arrangements do not tend to enjoy equal treatment and opportunities.” (Cimirotic et al., 2017, p. 19)

“Women classify the availability of work–life initiatives as a kind of organizational support, leading to an increase in their organizational attachment or loyalty (Casper & Harris, 2008; Ollier-Malaterre, 2010). This

---

---

association between work–life initiatives and support is a highly relevant finding because support is known to be one of the precursors of women’s organizational advancement (Morrison et al., 1987; Tharenou, 2001).” (Fritz e van Knippenberg, 2018, p. 857)

“(…) in contexts, such as the UK contexts, in which there is the “right to request” in place, implying that companies need to offer and consider requests for flexible work arrangements from their employees (Huffington Post, 2014). Despite this employees’ right to demand flexible work arrangements and the recognition of work–life initiatives to be important also by HR executives (Morris et al., 2008), they are not yet universally accepted within organizations. Moreover, there is also a case to be made that “the presence of work–life initiatives is not enough to be effective”(Morris, 2008, p. 100) as “informal practices appear to stigmatize the use of these policies”(Williams, Blair-Loy, & Berdahl,2013, p. 210).” (Fritz e van Knippenberg, 2018, p. 860)

“(…) work–life initiatives can in some cases also be considered to be a double–edged sword, or put differently,” flexibility as currently practiced may be reinforcing, as much as changing, the gender division of labor”

---

---

(Rubery, Keizer, & Grimshaw, 2016, p. 247).” (Fritz e van Knippenberg, 2018, p. 861)

“It is equally important that these initiatives are not designed in a gender-exclusive manner. Gender-specific initiatives for women do manifest normative beliefs about parenting and are as such less beneficial for women than flexible and customizable initiatives (Vinkenbun, van Engen, & Peters, 2015).” (Fritz e van Knippenberg, 2018, p. 862)

“(…) as employees' needs differ, it is important to “not purport a work–life balance solution” (Abstein & Spieth, 2014, p. 218) or to not “adopt a one-size fits all approach” (Kossek, 2016, p. 254). Organizations should work on adapting work–life initiatives to cater to changing employees' needs with the ultimate aim of retaining employees within the organization as well as maintaining and growing their leadership aspiration.” (Fritz e van Knippenberg, 2018, p. 862)

“From a broad perspective, work–life balance practices promote employees' motivation and good performance, make the companies more attractive, and help to achieve better corporate social responsibility. From

---

---

a female perspective, they increase women's full participation, make good use of their skills, and encourage more women to retain and advance in their career. For example, flexible hours, childcare services, telecommuting, compressed workweek arrangements, and job sharing are all practices that research has shown to have positive benefits in terms of employee satisfaction and improved organization productivity. These practices are associated with the reduction of turnover and absenteeism, the retention of valuable employees, the enhancement of organizational image, and the increase of employee loyalty and commitment, thus proving to be a sustainable Human Resource Management decision."

(Pace & Sciotto, 2022, p. 8)

"Flexibility stigma can be understood as the perception that workers who use flexible working arrangements for care purposes are less productive and less committed to the workplace. Even when flexible working arrangements are available in national and corporate policies, workers may not feel comfortable requesting or taking up flexible working arrangements when flexibility stigma is prevalent in their workplaces.(...)  
Recent reports from NGOs and the Trades Union have shown that the fear of negative career consequences is one of the most important reasons

---

---

why workers do not take up flexible working arrangements in the UK (Working Families 2017; TUC 2017).” (Chung, 2020, p. 522)

“Williams et al. (2013) define “flexibility stigma” as the discrimination towards workers using various types of flexible working arrangements for family responsibilities and care purposes. (...) flexibility stigma as the perception of both managers and (co)workers that believe that those working flexibly for family/care purposes are not as productive or as committed to the workplace and will effectively not contribute as much towards the company compared to those who are not working flexibly.” (Chung, 2020, p. 526)

“(...) flexibility stigma is prevalent with more than 1/3 of all workers agreeing to the statement that workers who work flexibly make more work for others, and 32% saying that those who work flexibly are less likely to get promoted. Similarly, more than a 1/3 of workers (39%) say that they themselves have suffered due to colleagues working flexibly, and 1 out of 5 workers (18%) who use/have used flexible working arrangements in the past 12 months experienced some sort of negative career consequence due to it. (...) women, especially mothers (of children

---

---

below 12) that are likely to have experienced some sort of negative career consequence due to flexible working, and are more likely to agree to the general statement that flexible workers are less likely to be promoted (...) women, especially mothers were more likely to take up part-time work and other working time reducing arrangements (such as job sharing, temporary reduction of working hours, term-time only), which is the most important factor explaining why workers experience negative career outcomes when working flexibly." (Chung, 2020, p. 540)

"(...) providing female managers the flexibility to balance their responsibilities could be a prerequisite for organisations benefitting from the positive work attitudes and behaviours that emanate from employee well-being. Second, our results indicate the convenience of supporting female managers by enhancing role clarity in work objectives and performance expectations and their responsibilities in their managerial posts. This is important, as it will provide female managers with the opportunity to obtain greater knowledge about exactly what is expected from them." (Cuéllar-Molina et al., 2018, p. 11)

---

---

“In general, larger firms do not provide more family-friendly working time arrangements than small firms. In some cases, employees benefit especially in very small firms from family-friendly working time arrangements due to intense relations with the employer and a more familiar atmosphere.” (Wib, 2017, p. 1422)

“(…) when the standards for pay increases and promotions are centered on long working hours, rigid work schedule, and seniority, women are less likely to close the wage gap with men and move up the company hierarchy. Conversely, family-friendly work practices such as part-time work, flexible working time and parental leave arrangements make it easier for families with caring responsibilities (women in particular) to balance work and life (OECD, 2007).” (Lucifora & Vigani, 2022, p. 390)

“Goldin (2014) shows that in firms where work is organized around long working hours, inflexible time schedules, and where employees are not easily substitutable, pay and promotion probabilities exhibit nonlinearities that disproportionately benefit those employees (mostly men) who are able (or prefer) to work under tight constraints, thus increasing gender inequalities. Conversely, in jobs where work is organized around

---

---

flexible time schedules, where responsibilities are evenly shared among employees and part-time work is diffused, gender differences in pay and promotion are likely to be less pronounced (Bloom et al., 2009; Datta Gupta & Eriksson, 2012; Kato & Kodama, 2015).” (Lucifora & Vigani, 2022, p. 393)

“Typical examples of practices that improve family-friendliness in organizations include more flexible work schedules (working from home, flextime, etc.), childcare benefits, and restricting meeting times to core working hours to avoid meetings late in the evening (Dreher, 2003; Rhode, 2017). A less well-known and also family-friendly practice is job sharing that is sharing the responsibility of a position, potentially a management position, with one or more individuals.” (Schoen e Rost, 2021, p.98)

“(…) the more family-friendly practices an organization offers, the higher is the proportion of women in management and top management positions. Again, the effects are much larger for the proportion of women in top management positions than for the proportion of women in management positions. It shows that family-friendly practices also

---

---

address problems to upward mobility in the processes that determine the advancement of women to the top. Overall, the results indicate that family-friendly practices indeed avoid women's derailment from leadership tracks (Rhode, 2017)." (Schoen e Rost, 2021, p.104)

"There is evidence that flexible arrangements support women in actually combining work and family, as they enable women to structure their workarounds family duties (Chung and van der Horst 2017). Telework in particular has been shown not only to increase mothers' working hours when they return to the labor market after childbirth (Chung and van der Horst 2017) but also to increase their productivity (Gajendran and Harrison 2007)." (Luekemann e Abendroth, 2018, p. 7)

"Doing part-time work (for mothers) seem to reflect their perceptions that such claims-making is less legitimate, because employees in higher-status jobs are expected to work full-time and even to work overtime— conditions that are difficult to meet when one has family responsibilities. These findings suggest that employees' perceived ability and perceived deservingness are both important when it comes to claims-making for career advancement. In addition, they point toward the persistent

---

---

relevance of the ideal worker norm in Germany (Acker 1990; Cha and Weeden 2014; Hodges and Budig 2016; Kossek et al. 2010).” (Luekemann e Abendroth, 2018, p. 25)

“The data did not support our assumptions about the effects of structural work–life reconciliation measures in the workplace (e.g., the provision and use of flexible working hours or telework) on gender differences in claims-making. This is in line with previous research concerning flexible employment arrangements which shows that a flexible work schedule can also blur the lines between an employee’s work life and private life, thus increasing work–life conflicts (e.g., Chung 2017a,2017b;Kossek et al. 2010; Abendroth and Reimann 2018).” (Luekemann e Abendroth, 2018, p. 25)

---

**Discriminação de gênero**

Formas de discriminação

As formas de discriminação caracterizam as diferentes maneiras como as mulheres são discriminadas em termos da progressão na carreira face aos homens.

“Rather than working in line positions, women are more likely to work in support functions, such as HR, Legal, and Finance (Rosener, 1990; Rowe and Crafford, 2003). Moreover, although most empirical studies find no differences in performance between male and female executives, women earn up to 25% less than their male colleagues (Hewlett, 2002; Bell, 2005; CIMA 2010; Foster et al., 2011).” (Cimirotic et al., 2017, p.3)

---

---

“Within the sections in which gender discrimination in the workplace is usually analyzed, it can be claimed that the ones that still require the greatest effort are money (pay gaps), time (precariousness of women’s working conditions and family life balance), and power (presence in decision-making).” (Gallo & López, 2023, p.17)

“One possible explanation for the rather low number of women in corporate management positions is discrimination (Mateos et al., 2011; Mohan, 2014). Discrimination occurs when men are preferred although there are equally qualified women. This purely gender-based separation might take place because of gender stereotypes and prejudiced attitudes. Indeed, most research finds empirical evidence that gender stereotypes and prejudiced attitudes play a role in explaining the low number of women on corporate boards (e.g., Oakley, 2000; Schein, 2007).” (Joecks, 2020, p. 240)

“(…) male CEOs and executives have a higher income in relation to their partners than do their female counterparts. According to the interviews, this empowered the male leaders and liberated them from other mundane tasks required in the home, such as housework. For the female managers,

---

---

this was not the case. Hence, we see income disparity in both the public and the private sphere between male and female leaders in comparable jobs in the labour market as well as within their family life reflected in the incomparability of their partners' working time depending on gender." (Júlíusdóttir et al., 2018, p. 618)

"Female employees, on average, earn less than men and are more likely to be in a leadership position in jobs where pay levels are lower, in line with available evidence on female occupational segregation.(...) female employees who work for male bosses show a lower probability of being promoted, both with respect to male employees who work for a male boss (-3.7%) and to women with a female supervisor. (...) The gender wage gap is estimated around -9.6% for women with a female boss, as opposed to -15.5% for women who work for a male boss, while the chances of being promoted for women even increase when the boss is female." (Lucifora & Vigani, 2022, p. 410)

"The glass ceiling also undermines personal characteristics (e.g., self-esteem, self-efficacy, and optimism) and energies (e.g., knowledge, and money). Indeed, women facing such a form of

---

---

discrimination are disadvantaged with regard to choice of job, salary, and prestige (Baxter and Wright, 2000).” (Babic e Hansez, 2021, p. 5)

---

“(…) in all productive sectors, the proportion of male managers exceeds 50% in all countries. The lowest level is Sweden, followed by Estonia, Finland, Denmark, and Lithuania, as countries with the highest proportion of female middle managers, but still clearly below 50%. In several countries such as Cyprus, Greece, Malta, Germany, Austria, Italy, the Netherlands, and Luxembourg, the proportion of men in middle management or executive positions is 70% or higher.” (Gallo & López, 2023, p. 12)

Incidência na UE

A incidência na União Europeia caracteriza a extensão e a profundidade do problema da discriminação de género no acesso a cargos executivos.

“Considering the data for CEOs, the proportion of women is nearly zero in most of the countries as opposed to the countries with higher participation of women such as Malta, Poland, Slovakia, Austria, and Denmark with barely 15%. In the case of the team of executives working with the CEO in large, listed companies, the representation of women is higher since it is a lower rank than that of the CEO and equally heterogeneous in the context of EU countries. Yet, Lithuania and Sweden stand out with nearly 29% of female executives and, at the bottom of the

---

---

distribution, Luxembourg with 6% of women compared to 94% of men.”  
(Gallo & López, 2023, p. 13)

“(…) Sweden, the Netherlands, Finland, Spain, Austria Slovenia, and France are highlighted as the countries with the highest perception of discrimination in 2019 whereas Poland, Romania, Bulgaria, and Malta are the countries with the lowest perception of discrimination. Interestingly, this is consistent with the fact that these are countries with very strong gender stereotypes (…).”(Gallo & López, 2023, p. 15)

“(…) the most effective measure for the underrepresentation of women in the sphere of corporate power is the so-called “minimum share” since countries that have adopted gender parity laws on boards of directors have increased the presence of women in them.” (Gallo & López, 2023, p. 17)

“Despite regulatory efforts, statistical analysis shows that the situation of women in the labor market continues to be discriminatory: They are the ones who have lower activity rates, higher unemployment rates, lower salaries, and live with the glass ceiling that prevents them from reaching

---

---

decision-making positions. However, we contend that there are still weaknesses within the EU legislative framework since not all measures are binding and those that are binding normally have limited coercive capacity, that is, as there are practically no sanctions for non-compliance with the standard, most of the texts are based on a series of recommendations that do not detail how to implement effective equality measures in companies.” (Gallo & López, 2023, p. 18)

“Cross-country research is particularly important in understanding the role of cultural values (Perry-Jenkins and Wadsworth, 2017) and specifically how changing gender ideologies and gender inequality facilitate the combination of work and family roles.” (Kaufman e Taniguchi, 2019, p. 386)

“Researchers commonly define gender empowerment as women’s economic and political participation (Syed, 2010). In a study of five countries using the 2002 ISSP, Crompton and Lyonette (2006) find that Finland and Norway have lower work–life conflict than Britain, France, or Portugal and suggest that the Nordic countries benefit from “woman-friendly” policies. In a recent study of 19 European countries, Masuda et

---

---

al. (2019) find that country-level gender egalitarianism is negatively associated with work–family conflict. (...) in countries with more support for gender equality, like the Nordic countries, men and women experience similar levels of work–family conflict, whereas in countries with less support for gender equality, like the Central and Eastern European countries, there is a greater gap between men and women in work–family conflict.” (Kaufman e Taniguchi, 2019, p. 389)

“(...) country context may enhance or diminish the effect of children on work–family conflict. For example, children have a greater negative effect on women’s work–family reconciliation in Germany, while the effect of children on women’s work–family reconciliation is rather limited in Denmark (Hennig et al., 2012). Also, motherhood seems to have less of an impact on employment for women in countries such as Finland, Sweden, and Denmark, where work and family are considered more balanced, compared with Germany, Switzerland, and the United Kingdom (Hennig et al., 2012). Meanwhile, fathers in more gender egalitarian countries perform a higher share of childcare than fathers in more traditional contexts (Altintas and Sullivan, 2017).” (Kaufman e Taniguchi, 2019, p. 390)

---

---

“(…) more traditional gender ideology is associated with higher risks of WIF and FIW. Similar to previous research in the United States and Sweden (Davis, 2011; Roeters and Craig, 2014), we find that workers with more traditional views are more likely to suffer from WIF and FIW. In other words, gender egalitarian workers have a reduced risk of work–family conflict. (...) while this pattern exists for both men and women, gender ideology has a stronger effect on FIW for women than men.”  
(Kaufman e Taniguchi, 2019, p. 399)

---

Estereótipos de género	Os estereótipos de género no acesso a cargos executivos referem-se a crenças, atitudes ou expectativas preconcebidas sobre as qualidades, competências e comportamentos que são considerados apropriados para o cargo executivo com base no seu género, isto é, o perfil esperado de um executivo difere de homens para mulheres.	“The most powerful sport leadership roles continue to be associated with masculine traits such as those that are ‘technically rational, performance-oriented, highly instrumental, devoid of intimacy yet preoccupied with identity, and driven by rarely reflected upon corporate or bureaucratic goals’ (Knights and Kerfoot, 2004: 436). Gender stereotypes develop when assumed natural differences between the genders become consensual and groups of individuals make judgements about the assumed behaviours and qualities of individuals based primarily on their gender (Eagly and Karau, 2002). Women leaders who embody traditional femininity are often gender-stereotyped as unsuitable for leadership positions (Hovden,
------------------------	---	---

---

---

2010). Simultaneously, women who adopt more masculine leadership qualities experience marginalisation (...)." (Piggott & Pike, 2020, p. 1012)

"(...) few organizations consider married men as assets with an assumption that married men will have supporting network at home and can give his full dedication towards his career. On the other hand, married women are seen as a liability because they are more likely to sacrifice their career at the expense of their family. The impact of marital status of men and women on careers are perceived differently by the managers of the home country organisations (...) Even though women are competent with same talents as that of men, they are not recognized and rewarded due to gender stereotypes." (Peter & Lakshmi, 2017, p. 26-27)

"(...) gender stereotypes designated that men are agentic: they are considered to be aggressive, ambitious, dominant and task-oriented. In contrast, women are thought to be communal: they are seen as kind, sympathetic, interpersonally sensitive and people-oriented' (Caleo and Heilman, 2013). These binary stereotypes have contributed to discrimination in organizations as they are descriptive: they describe what men and women are like, but also prescriptive; they state what men

---

---

and women should be like (Burgess and Borgida, 1999; Eagly and Karau, 2002;Heilman, 2001).” (Gray et al., 2019, p. 662)

“Leadership skills and personal perceptions of this capacity are also shaped by the stereotyping process around the dichotomy between male and female leadership styles and their effectiveness (Segovia-Pérez et al., 2019). The ‘Think manager - Think male’ phenomenon (Schein, 2001, p. 676) constitutes one of the most important institutional and psychological barriers facing women and influences the perception of their leadership capacity. In general, the leadership role corresponds to characteristics strongly associated with men (Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011), including assertiveness, competitiveness, self-confidence, ambition and emotional stability (Kiser, 2015; Sheaffer, Bogler, & Sarfaty, 2011), in contrast to women, who are expected to behave as care-related leaders (Cuadrado et al., 2015; Eagly, 1997; Godoy & Mladinic, 2009), reflecting a bias in the evaluation of female leadership capacity.” (Segovia-Pérez et al., 2021, p. 7)

“Gender stereotypes are also prescriptive of how women and men should communicate in leadership positions (Heilman, 2012). Social

---

---

norms and stereotypes shape feminine communication as being more indirect and emotional, whereas masculine communication is more direct and instrumental. The communication behavior that is successful for men is disadvantageous for women ((Heilman, 2012), so stereotypes of women's communication may reinforce the perception of women as being less competent and effective leaders." (Segovia-Pérez et al., 2021, p. 8)

"(...) women are perceived inadequate for IAs not because local employees in the host country would not respect their role and their authority, but due to the still alive stereotypical views of women as managers in the home country (Shortland, 2009). The negative stereotypes related to women as managers, which lead to prejudice against them and their performance, have their roots in social and societal norms (Shortland, 2009)." (Dolce et al., 2021, p. 68)

"(...) gender socialisation is a very powerful process to be able to influence the social role expectations and, therefore, indirectly, gender inequalities. Indeed, people have beliefs about the sexes: communal characteristics (such as helpful, interpersonally sensitive and gentle) are

---

---

ascribed more strongly to women, while agentic characteristics (such as dominant, forceful, independent, self-confident and prone to act as a leader) are more strongly associated with men (Eagly, 2002). Thus, in line with the role of congruity theory (Eagly, 2002) that is grounded in social role theory (Eagly, 1987), leader positions, which are associated with agentic characteristics, are considered inconsistent to women.” (Dolce et al., 2021, p. 69)

“(…) women and men make their career choices within a cultural context marked by pervasive gender-stereotyping: context influences individuals’ learning experiences, self-efficacy and, in turn, their career interests and goals (Williams and Subich, 2006) (…) in countries where women are still considered less agentic and less competent in leadership than men (Hentschelet al., 2019), confirming the traditional gender stereotypes, jobs or roles that require international mobility may be predominantly considered “for men”. Indeed, boundaryless and protean careerists are considered career orientations typical of workers involved in IAs (Bohmer and Schinnenburg, 2016) and are also related to agentic characteristics (Tams and Arthur, 2010) and implicitly associated mostly with men. As a consequence, all these beliefs rooted in a certain cultural context influence

---

---

a person's interests and career choice, via learning experiences which, in turn, impact on self-efficacy and outcomes expectations (Lent et al., 2000; Lent and Brown, 2013). As regards the organisations' career management processes, once again, traditional gender stereotypes have implications for women's career policies (Heilman, 2012) and, presumably, the decision to select women for international experiences (Vance and McNulty, 2014)." (Dolce et al., 2021, p. 69)

"In finance, employers screened for skills highly consistent with the "ideal worker" norm, while in business services, employers were much more likely to screen for stereotypically feminine traits such as interpersonal and communication skills. As a result, employers in finance actively screened mothers out of the hiring process, while employers in business services sought to signal their commitment to family-friendliness." (Glass & Fodor, 2018, p. 213)

"(...) employers do not necessarily view women as unqualified or incapable of succeeding in these jobs. The women they hire, however, tend to be young, unmarried, and childless. Employers were explicit that while such women were ideal for the job, their fitness was dependent

---

---

upon their (lack of) family aspirations. Asking job applicants about family planning was routine, women who had children or planned to bear children were screened out (Glass & Fodor, 2011). Even women who did not state a desire to bear children were suspect depending on their age.” (Glass & Fodor, 2018, p. 214)

“Whilst the gender stereotype of women is caring, nurturing and supportive, the gender stereotype of the male is aggressive, decisive and assertive, which links males to the stereotypical image of leader or manager, typified in the phrase ‘think manager, think male’ (Schein2001; Koenig et al.2011).” (Coleman, 2020, p. 236)

---

Cultura masculina	Uma cultura masculina é definida por Lawrence et. al (2018) como uma cultura dominada por homens, ambição e liderança, definida em termos masculinos, colocando as mulheres numa situação de inferioridade, na qual as mulheres são percebidas como pouco ambiciosas ou, se revelam	“Such male-dominated cultures have been widely reported to be perpetuated by homophily (Smith et al., 2012), the tendency—deliberate or the product of unconscious bias (Bielby, 2000)—of senior management (presently mainly men) to hire, associate with and pro-mote similar employees (Durbin, 2011; Elliot and Smith, 2004). Third-party homophily, where male customers prefer dealing with male employees, is also believed to affect female career progression (Beckman and Phillips, 2005; Roth, 2004).” (Lawrence et al., 2018, p. 306)
-------------------	---	---

---

---

ambição em termos masculinos, violam os papéis de género e são julgadas por isso. Lawrence et. al (2018) acrescentam que esta cultura inclui tomadas de decisão informais exclusivas, eventos de networking e outros eventos sociais que afastam as mulheres de decisões importantes, informações e apoio e prejudicam as suas perspetivas de carreira.

“Bourdieu identifies gender as a power relationship which is shaped by male domination because ‘the definition of excellence is in any case charged with masculine implications’ (2001: 62). Male dominance is maintained within society because ‘the particularity of the dominant is that they are in a position to ensure that their particular way of being is recognised as universal’ (Bourdieu, 2001: 62).” (Piggott & Pike, 2020, p. 1012)

“Gendered dress codes reinforce dominant gender power relations which marginalise women as outsiders to the prestigious ‘blazer brigade’ and position masculinity as synonymous with leadership. Bourdieu identifies such challenges for women in accumulating symbolic capital because ‘if they behave like men, they risk losing the obligatory attributes of “femininity” and call into question the natural right of men to the positions of power; if they behave like women, they appear incapable and unfit for the job’.” (Piggott & Pike, 2020, p. 1017)

“(…) deep-rooted linguistic traditions, embodied collectively through organisational habitus, result in both dominant (male) and subordinate (female) agents using gendered language. This reproduces gendered

---

---

structures of domination that formally (e.g. official documents) and informally (e.g. everyday conversation) afford men more symbolic capital as legitimate leaders.” (Piggott & Pike, 2020, p. 1019)

“The organization favours the male lifestyle that measures managerial commitment by number of hours an employee works. Hence, organizations do not favour women as they would not fit in to this model due to their greater family responsibilities. A female career plan must include maternity leave, career breaks for child rearing or part-time working opportunity to balance their work life which are often seen unfavourably by the senior management.” (Peter & Lakshmi, 2017, p. 26)

“Most of the top-level positions and the holders of organizational power who have the responsibility of sending employees to other countries are men and they in turn prefer male subordinates for international assignments rather than female. Roper (1996) (as cited in Selmer & Leung, 2002) points out that as organizations are dominated and governed by men, senior managers frequently appoint in their own image, leading to the reproduction of power and gender segregation. Such subtle bias and

---

---

overt discrimination processes obstruct the careers of female expatriates.”  
(Peter & Lakshmi, 2017, p. 28)

“The existence of a male (gendered) culture and male hegemony in organizations, along with certain organizational practices, processes and cultures maintain male power – such as a lack of female mentoring, a lack of careful career planning and stereotyping (Acker, 1990; Boone et al., 2013) – are among the most important obstacles facing women in their pursuit of management positions in the tourism industry (Carvalho et al., 2019; Costa et al., 2017; Mooney & Ryan, 2009; Mooney, Ryan, & Harris, 2017). The tourism sector is male dominated, traditional and conventional (Kensbock et al., 2015). Consequently, the hospitality sector is a business with predominantly male values, in which women are relegated to secondary positions that are an extension of their traditional domestic roles (...). In this stereotyped gendered culture, male managers are thus the norm, while women can be perceived as ‘intruders’ in certain positions (Carvalho et al., 2019).” (Segovia-Pérez et al., 2021, p. 10)

---

---

“Employee representatives in the production industry may give priority to traditional bargaining areas such as wages, and be insensitive to ‘female’ areas such as gender and family issues (Berg et al. 2014) as they act on behalf of mainly male employees. In contrast, in the public and private services where there are more female employees, their representatives defend parents’ interests.” (Wib, 2017, p. 1423)

“(…) mothers are penalized in male-dominated professional jobs due to their presumed inability to mobilize a sufficiently strong work commitment or assimilate to male-dominated cultural norms (Gorman, 2005; Turco, 2010).” (Glass & Fodor, 2018, p. 207)

“(…) these long working hours among people in leadership positions were often referred to as the nature of the job itself and the 24/7 work culture. Women, however, questioned the need of these long hours more than men did and it had different meanings between the genders when expressing experiences related to working long hours. Our female interviewees talked more about male working culture as factors excluding women from top leadership positions, while the men were more likely to see this as unavoidable.” (Júlíusdóttir et al., 2018, p. 611)

---

---

“There are differences in the degree of the dominance of the masculinist culture between work sectors and industries, but it seems that gender colours perceptions of all women leaders at work, and where there is a general expectation that they will be in supportive roles. When they are leaders, they are subject to the double bind (Still, 2006): where leading in a typically ‘masculine’ way, she is seen as aggressive and transgressive; if leading in a ‘feminine’ way as too weak and ineffective.” (Coleman, 2020, p. 249)

---

**Barreiras ao acesso  
das mulheres a  
cargos executivos**

*Glass Ceiling*

Segundo Babic e Hansez (2021), o “*Glass Ceiling*” refere-se ao facto de que um indivíduo qualificado quer avançar na hierarquia organizacional e é impedido por motivos de discriminação, nomeadamente quando uma mulher quer progredir verticalmente na hierarquia da organização.

“Academics may encounter a range of barriers to success in their careers, such as finding the right work–life balance or the gender structure of academia (Santos, 2015).” (Pasamar, 2020, p. 777)

“AWLC might act as a barrier to career advancement for those who wish to balance their lives by considering personal situations in work-related decisions such as whether to accept a job, how many hours to work or even whether to quit. In boundaryless careers, the increasing importance of considering personal situations seems clear, especially as the presence of women, dual-earner couples and single-parent households may

---

---

reinforce the changing values surrounding the issue of WLB (Greenhaus and Powell, 2006).” (Pasamar, 2020, p. 781)

“(…) an opaque steel ceiling, or in neoliberal competitive work cultures, a glass ceiling. The difference between the two is that while the steel ceiling is impassible, for the glass ceiling the next level is visible with advancement dependent on working long hours, committing to continuous employment for the career life span and to meet or surpass excessive demands, relocating, organizing life around work and tolerating crisis-oriented and chaotic work patterns (Brumley, 2014; Kelly et al., 2010).” (Gray et al., 2019, p. 662)

“The term glass ceiling describes the “barrier between women and the executive suite, preventing them from reaching the highest levels of the business world regardless of their accomplishments and merits” (Federal Glass Ceiling Commission, 1995, III). It is assumed that, due to this barrier, women can reach only a certain organizational level (Baxter and Wright, 2000; Hultin, 2003; Dambrin and Lambert, 2008).” (Cimirotic et al., 2017, p. 2)

---

---

“As suggested by Tung (2004), owing to the glass border, women often do not have the opportunity to develop the essential skills needed in order to become effective global leaders, which, in turn, boosts the glass ceiling effect.” (Dolce et al., 2021, p. 66)

“Among the women, family responsibilities were perceived as a serious obstacle (...). Other serious obstacles were culturally assumed gender-based subordination (...) and organisational culture (...).” (Sánchez-García e Suárez-Ortega, 2021, p. 41)

“When assessing their careers, women tend to perceive them as more disperse, stagnant or negative. Important elements are identified in their careers, such as per-severance and adaptability. But women show a lack of appreciation for their own -professional or educational- experience. These trends are intensified in the lower occupational categories and generally in the 30-40 year-old age group, whereas for men, careers tend to appear with more positive progression and greater linearity Family, in the case of women, clearly appears as a barrier (...).”(Sánchez-García e Suárez-Ortega, 2021, p. 43)

---

---

“The glass ceiling also undermines personal characteristics (e.g., self-esteem, self-efficacy, and optimism) and energies (e.g., knowledge, and money). Indeed, women facing such a form of discrimination are disadvantaged with regard to choice of job, salary, and prestige (Baxter and Wright, 2000). Perceptions of a glass ceiling also inhibit women from seeking and obtaining promotions (Powell and Butterfield, 1994), and reduce their self-esteem (Tran, 2014) and their capabilities to build networks and support structures for their own careers (Freeman, 1990).” (Babic e Hansez, 2021, p.5)

“(…) the glass ceiling was directly related to job satisfaction and intention to quit. Women managers who perceive a glass ceiling report being less satisfied with their job and having more intention to quit. These effects could be explained by the lack of career advancement opportunities they have/perceive when facing such a situation of vertical discrimination (e.g., Nelson et al., 1990; Stroh et al., 1996; Foley et al., 2002).” (Babic e Hansez, 2021, p.12)

“(…) “the labyrinth”, reflecting that women’s path to leadership is long and full of difficulties; it is a labyrinth that is difficult to leave. The

---

---

labyrinth is the best metaphor to explain the current leadership opportunities for women (Carli & Eagly, 2016). Women have much less power in work organizations, and they have less presence in decision-making positions.” (Ramos et al., 2022, p. 46)

“(…) seven dimensions that reproduce the main obstacles to women’s promotion described in previous literature (…) showed consistent relationships with organizational justice and work outcomes. The identified factors are ‘unequal performance appraisal’, ‘gender stereotypes’, ‘work- family balance barriers’, ‘motivational barriers’, ‘unfair HR practices and policies’, ‘organizational culture barriers’, and ‘barriers to accessing power and influential networks.” (Ramos et al., 2022, p. 52)

---

<b>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</b>	Cultura de suporte	Segundo Coleman (2020), estamos perante uma cultura de suporte quando a formação e a orientação foram feitas à medida para as mulheres, onde existe uma compreensão do problema da conciliação trabalho-família para	“Women aspiring to leadership will benefit from a supportive culture in the workplace (O’Connor, 2015). Such a culture would be one where training and mentoring were tailored for women, where there was an understanding of work family balance for both men and women, rather than women being seen as the responsible carer, and an awareness of second-generation gender bias which could then be countered by unconscious bias training (Burkinshaw, Cahill, and Ford, 2018). Structural
---	--------------------	--	--

---

---

homens e mulheres e onde existe uma consciência dos preconceitos e estereótipos de género.

changes beneficial to women in leadership include quotas for boards of directors (...)." (Coleman, 2020, p.238).

"Most interviewees emphasized their superior's faith in their abilities, some stressed their superior's approval or general support, some viewed their superiors as mentors, and others mentioned being actively promoted. We can conclude from the importance of the superiors' role that they also have the potential to present obstacles or difficulties to any women trying to reach a managerial position in management accounting. Surprisingly, despite this considerable potential for superiors to improve or worsen a woman's situation in management accounting, there is currently little to be found in the literature on this topic (...)." (Cimirotic et al., 2017, p. 18)

---

*Mentoring*

Segundo os autores Michailidis et al. (2012, p. 4234), "os programas de mentoria têm como objetivo ajudar os participantes a serem bem-sucedidos no local de trabalho. Um mentor deve aconselhá-los sobre as regras

"Mentoring helps in providing international assignments, providing contacts, support from home country and facilitates their reentry. This support of the mentor through which the mentee receives the benefits of an intensive developmental relationship provides organisational reward

---

---

tácitas da empresa, fornecer informações para as políticas e tomadas de decisão da empresa, dar recomendações sobre como evitar situações explosivas e informações sobre quem está alinhado com quem. Além disso, um mentor fornece apoio profissional e psicossocial (...)."

through career enhancement (Baruch and Bozionelos, 2010 as cited in Shortland, 2011).” (Peter & Lakshmi, 2017, p. 27)

“The results of our interviews also showed that mentoring is an enabling factor. Several studies have arrived at the conclusion that mentoring has a positive effect on women’s advancement and can provide a way to break through the glass ceiling (...) in-house and external mentoring programs may help female management accountants receive honest feedback on career development needs and options, or such programs could help them handle internal company politics. Wooten (2002) postulated that there is a growth of mentoring programs for women in public accounting firms. Further, our results support those provided by Gallhofer et al. (2011), whose study found that mentoring schemes are especially helpful for women. Moreover, female management accountants may learn from our study that women who have already reached leadership positions may have had to cope with problems similar to those described by younger and less senior women.” (Cimirotic et al., 2017, p. 19)

---

---

“(…) mentoring and networks should be encouraged and supported among women within the organizations, though these networks should be gender inclusive.” (Segovia-Pérez et al., 2021, p. 26)

“One of the key actions of these Gender Equality Plans has to include a mentoring program that engages women leaders with female developing leaders. Current female leaders specialized in this industry are the best role models to coach the ongoing careers paths of the future female leaders in hospitality. Each leader could engage with 2-4 female managers and set up regular meetings and a strategic plan for their career development.” (Segovia-Pérez et al., 2021, p. 27)

“Of particular relevance for the representation of women on boards are female mentors and role models as the study by Durbin and Tomlinson (2014) has shown. They stress the lack of support for female part-time managers and the absence of positive role models for board positions.” (Joecks, 2020, p. 250)

“(…) a lack of high-level organizational mentors is deleterious to women’s career progression, especially since mentoring is an important source of

---

---

information (...) As mentioned by Elacqua et al. (2009, p. 286), “employees whose supervisors act as their mentors are more likely to feel that they are not excluded from important information and opportunities, and, therefore, assume that is true for others as well.” (...) a lack of mentoring opportunities, networking opportunities, social support from male organizational leaders and high-profile job assignments have a strong positive influence on female accounting professionals’ glass ceiling perceptions.” (Babic e Hansez, 2021, p. 3)

“From the interpersonal issues perspective, it will be important to give women managers access to a mentor in order to include them in important communication and to exchange valuable strategic information, contacts and recommendations. Indeed, mentoring programs are one of the most effective ways to avoid barriers related to the glass ceiling and move into top management positions (Dworkin et al., 2012). Thus, organizations have to provide a strong mentoring program. Failing that, women have to be proactive in finding a senior level (female) mentor (within the organization or not) who has faced and successfully overcome similar obstacles and challenges (e.g., Ragins and Cotton, 1999).” (Babic e Hansez, 2021, p. 13)

---

---

“Mentoring can be particularly beneficial to women although Ibarra, Carter, and Silva (2010) found that mentoring for women may tend towards simple and transactional information giving, and psycho-social support whilst mentoring for men was more likely to take the form of sponsoring, or patronage (...).” (Coleman, 2020, p. 237)

“Mentoring was seen as important not only in progressing a woman’s career but also continuing once she has reached a position of responsibility.” (Coleman, 2020, p. 246)

---

*Networking*

De acordo com os autores Babic e Hansez (2021), *Networking* refere-se ao desenvolvimento e utilização de contactos importantes para o desenvolvimento da carreira, nos quais os membros trocam informação estratégica valiosa (sobre novos cargos, projetos e decisões de gestão), contactos e recomendações.

“Peer relationships are different from mentoring relationships in that they often last longer, are not hierarchical, and involve a two-way helping” (Linehan et al., 2001). *Networking* helps in their promotions and awareness about their career opportunities. (...) Linehan et al., (2001) explained that men’s networking extends beyond working hours (through involvement in club, sports etc.) that strengthens their male

---

---

bonding whereas women feel that they don't have enough time for networking due to family responsibilities." (Peter & Lakshmi, 2017, p. 27)

"One of the most significant barriers to women's career advancement is exclusion from informal networks (...) Networks can give women a sense of collective power and confidence to advocate and act for organizational change (Schein, 2005), since the organizational-political network is where managers gain power and influence. Networking is also one of the means whereby workers identify opportunities for advancement both inside and outside the organization (Williamset al., 2012). Within these informal networks, shared experiences serve to generate bonding and trust amongst men, and also promote norms such as the exclusion of women from these networks (Perrewé and Nelson, 2004). In her study of women academics, Hart (2016) found that a lack of networks left many women adrift and disconnected, a factor which they understood negatively affected their careers." (Gray et al., 2019, p. 664)

"Access to informal networks can give women confidence (Schein, 2005) and offer opportunities for identifying opportunities for career advancement (Williamset al.,2012). However, perhaps because of the full-

---

---

time commitment to both work and family responsibilities, the women in our study rarely, if ever, mentioned having access to such networks. This is potentially, problematic since, as Linehan (2001) shows, female managers can miss out on international appointments if they lack access to appropriate networks, role models or mentors." (Gray et al., 2019, p. 674)

"Group coaching specifically helped in the generation of positive group dynamics which meant that some groups decided to continue after the end of the program—becoming developmental networks." (Gray et al., 2019, p. 675)

"(...)networking is regarded as extremely important for women and men in the business life. In addition, the social practice of networking commonly takes place outside of the regular working hours. (...) Many of the female interviewees pointed out that this kind of networking was rather frustrating and difficult to coordinate with other responsibilities in their private life. These accounts demonstrate very well the gendered power inequality practiced in organizations and reflects a male oriented working culture. The norm is that (white males) CEOs rarely have to take

---

---

on other responsibilities than their work, and thus can spend their free time in hanging out with their co-workers." (Júlíusdóttir et al., 2018, p. 612)

"Networks refer to the development and use of career-relevant contacts in which members exchange valuable strategic information (concerning new positions, ongoing projects, and managerial decisions, etc.), contacts and recommendations (Burke, 1984)". (Babic and Hansez, 2021, p.3)

"In companies where there is an informal social network of senior men, women managers may not be treated in the same way as men because of lack of visibility (Elacqua et al., 2009). Limited access to such a network would reduce the chances of promotion and therefore, lead to a perception of a glass ceiling (...) Indeed, they found that a lack of mentoring opportunities, networking opportunities, social support from male organizational leaders and high-profile job assignments have a strong positive influence on female accounting professionals' glass ceiling perceptions." (Babic e Hansez, 2021, p. 3)

---

---

“(...) organizations can also give women managers a more visible position by allowing them to develop friendly relationships with decision-makers and connect with high-ranking individuals and improve their social networks with senior managers. In other words, organizations have to provide sufficient support for women’s career progression and to implement/promote strategies creating interpersonal communication and networks (...).”(Babic e Hansez, 2021, p. 13)

“Traditionally, social capital has been acquired more easily by men through networking (Gamba and Kleiner2001). Networks may be related to membership of clubs, sporting and otherwise and have been mainly a male province where women may even have been barred or at least unwelcome and this may be still prevalent in STEM areas, where women find entry to all important informal networks particularly challenging (Sage-biel 2018). One of the facilitators of women’s progress is, therefore, their increasing membership of networks bringing valuable contacts.”  
(Coleman, 2020, p. 237)

“Accessing both mixed and all women networks as well as informal networks of friends was seen as helpful, if not vital, in progressing the

---

---

career of women. Networking was recognised to facilitate career progress in a number of ways. Networks can offer expressive, emotional support (...)." (Coleman, 2020, p. 247)

---

Formalização das práticas de progressão na carreira

A formalização das práticas de progressão na carreira consiste, segundo Luekemann e Abendroth (2018), na definição de um plano de carreira para os colaboradores de uma organização que é formalmente registado, no que respeita as necessidades de formação, avaliações de desempenho e feedbacks e que servirá de base para a tomada de decisão acerca da progressão na carreira do colaborador.

"Women find themselves excluded from expatriation through biased, informal and haphazard selection processes (Linehan and Scullion, 2001b). Hence, the gendered nature of organizations must be acknowledged and objective recruitment and selection processes must be implemented." (Peter & Lakshmi, 2017, p. 28)

"(...) women considering that their company does not use objective criteria related to skills and performance for the promotion process rate the process as being unfair (...). Moreover, in observing that there are few women who have been in managerial positions long enough to be considered serious candidates for advancement to higher levels or that there are not as many women in a situation for promotion to higher-level management positions, women managers are more likely to conclude that they are treated differently than their male colleagues (...)." (Babic e Hansez, 2021, p.10)

---

---

“From the situational issues perspective, organizations have to use objective criteria related to skills and performance in the promotion process.” (Babic e Hansez, 2021, p.13)

“(…) formalized human resource practices (formalized career planning and performance evaluations) help women to deal with these perceptions. Whereas formalized career planning describes a predefined career plan for employees within an organization that is formally recorded, with regards to aspects such as development in the company or further education, performance evaluations are written feedback for employees’ performance.” (Luekemann e Abendroth, 2018, p. 10)

“If it turns out that women’s claims to career advancements are affected less by gender stereotypes and discriminatory practices and more by formal prerequisites for progress, women should feel empowered to use these latter policies as a tool to argue the legitimacy of their claims even if they are defying prevalent gender norms in the workplace.” (Luekemann e Abendroth, 2018, p. 11)

---

---

“(...) receiving performance evaluations from one’s supervisor had a more positive effect on women’s claims-making than on men’s (0.110 [p< 0.05]), causing the gender gap in claims-making between mothers and fathers to decrease in contexts where written performance evaluations were offered (...)” (Luekemann e Abendroth, 2018, p. 23)

---

**Apêndice 1:** Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação de excertos.