



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Influência dos Estereótipos de Género na
Carreira de Mulheres em Posições de Poder e
Autoridade nas Organizações: Uma Revisão Sistemática
de Literatura

Inês Aquiles da Silva Coelho

Católica Porto Business School
Março 2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Influência dos Estereótipos de Género na
Carreira das Mulheres em Posições de Poder e
Autoridade nas Organizações: Uma Revisão Sistemática
de Literatura

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

por

Inês Aquiles da Silva Coelho

sob orientação de
Professora Doutora Maria Isabel Guimarães

Católica Porto Business School
Março 2020

Resumo

Historicamente as mulheres têm enfrentado dificuldades acrescidas no acesso a posições de topo nas organizações, as quais constituem um domínio marcadamente masculino. Apesar da legislação em vigor e dos progressos que se têm verificado na redução das disparidades de género nas últimas décadas, estas são ainda significativas, nomeadamente em contexto laboral. A persistência de tais diferenças conhece diversas explicações, parecendo consensual a ideia de que se trata de um fenómeno complexo e multifacetado. Os estereótipos de género e a ideologia de género inerente à cultura organizacional são dos fatores sugeridos pela literatura para explicar a persistência das formas de discriminação a que as mulheres estão sujeitas. A mudança da cultura organizacional seria, neste contexto, um fator relevante para a superação das dificuldades que as mulheres enfrentam, quando incluem uma carreira profissional no seu projeto de vida. A presente revisão de literatura visou compreender de que forma é que os estereótipos de género ajudam a construir a sub-representação feminina em posições hierarquicamente superiores, bem como, verificar o que essa construção representa para as mulheres envolvidas em tais processos. A resposta à questão de investigação permitiu identificar três temas: (1) Conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar; (2) Discriminação de género; (3) Políticas de Recursos Humanos. Os resultados sugerem que a investigação mais recente tem procurado soluções no âmbito da GRH para contrariar a baixa representação de mulheres nas posições e topo nas organizações

Palavras chave: Disparidades de género; estereótipos de género; sub-representação feminina;

Abstract

Women face increased difficulties when they aim to access to top positions in the organisational hierarchy, as such positions are still male dominated. In spite of legislation and all the progress that has been made to reduce the gender gap in workplaces for the last two decades, gender inequalities are still significant. Persistence of such differences has been explained in many ways. However, there seems to exist a degree of consensus around the idea that this is a complex phenomenon. Gender stereotypes and gender ideology which inform organisational culture are some factors that seem to explain, to a certain extent, persistence of discrimination forms that plague women. Changes in the organisational culture, then, might help overcome the difficulties women still face, when their life project includes a professional career. This systematic literature review sought to understand how gender stereotype help to set up female under-representation in top hierarchical positions, as well as how women see that set up. To answer the research question three main themes were identified: (1) Work-life balance; (2) Gender discrimination; (3) Human Resource Management (HRM) policies. Results suggest that recent research has been searching for solutions that HRM may adopt to counteract the still low representation of women in top organisational positions.

Key-words : Gender gap ; gender stereotype; female under-representation;

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Introdução	1
Enquadramento Teórico	6
Estereótipos e formas de discriminação	7
O problema da conciliação entre a vida de trabalho e a vida familiar	10
Políticas de Conciliação entre a Vida de Trabalho e Vida Familiar.....	12
Glass Ceiling/Glass Cliff.....	14
Metodologia.....	19
Instrumentos de Recolha de Informação/ Estratégia de Pesquisa	21
Critérios de Inclusão e Exclusão	22
Procedimento de Seleção dos Estudos	23
Técnica de Análise de Informação	25
Apresentação e Discussão dos Resultados	28
Conciliação entre Trabalho e Vida Familiar	32
Formas Flexíveis de Trabalho	35
Estereótipos e Discriminação	36
Desafios Invisíveis	39
Papéis Sociais e Expectativas.....	41
Políticas de Recursos Humanos	43
Conclusão	46
Referências Bibliográficas	54

Apêndices..... 64

Apêndice 1- *Processo de categorização dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura e apresentação de excertos exemplificativos..... 64*

Índice de tabelas

Tabela 1 <i>Subtemas para a categorização dos artigos</i>	24
Tabela 2 <i>Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na RSL</i>	26
Tabela 3 <i>Categorização dos artigos incluídos na RSL e apresentação dos excertos exemplificativos</i>	30

Índice de figuras

Figura 1 *Processo de seleção de estudos tendo como base o diagrama PRISMA 23*

Introdução

As mulheres continuam em minoria na gestão, um pouco por toda a União Europeia (EU). Por outras palavras, apesar das medidas que encorajam a igualdade de género nas organizações empresariais, as mulheres representam apenas 36% de todos os indivíduos em posições de gestão. Quando se sobe na hierarquia e considerando apenas as empresas cotadas em bolsa, isto é, cerca de 27% de todas as empresas da União Europeia, em 2018 as mulheres representavam pouco mais de um quarto dos membros dos conselhos de administração. Considerando as posições seniores, a sua representação não ultrapassava os 17% (Eurostat, 2019). Todavia, as mulheres representam cerca de metade da força de trabalho da UE. Olhando para as empresas com 10 trabalhadores ou mais e, localizadas na União Europeia, a disparidade salarial é o fenómeno mais evidente, já que em média, as mulheres auferem salários 23,4% inferiores do que os homens (Eurostat, 2019). Estes dados mostram que os homens mantêm a maioria das posições de topo nas organizações, e sugerem que as medidas legais que visam assegurar a igualdade de oportunidades estão longe de terem efeitos práticos. A literatura identifica diversos fatores que poderão contribuir para estas disparidades. Alguns estudos (e.g. Diehl & Dzubinski 2016; Haile, Emmanuel & Dzathor, 2016), identificam fatores de ordem organizacional, individual e social, os quais operam como obstáculos ao acesso de mulheres a posições de autoridade e poder nas organizações. Adicionalmente, preconceitos, estereótipos de género, discriminação e a conciliação entre as responsabilidades de trabalho e familiares, nomeadamente associadas à maternidade, agem no mesmo sentido. Eagly, (2001) ressalta o facto de tais obstáculos serem mais efetivos quando as carreiras são decididas por chefias masculinas.

A literatura sugere que as organizações são orientadas, com frequência, por normas e valores masculinos. Tais normas e valores derivam, em boa medida, de estereótipos e representações acerca dos géneros e encerram expectativas correlativas (e.g

Cardona et al., 2011). Os resultados são práticas que podem resultar em formas de discriminação que dificultam a progressão na carreira, particularmente das mulheres que valorizam a carreira profissional e planeiam ocupar posições de liderança. Tratando-se de um problema que interessa a académicos de diversas áreas (e.g Hakim, 2004; Hochschild, 1989), interessa igualmente às organizações, nomeadamente, aos Recursos Humanos. Por outras palavras, enquanto atributo individual e biológico, o género só injustamente poderá servir como critério para a determinação das posições que mulheres e homens ocupam na estrutura organizacional. Neste contexto, as organizações empresariais poderão igualmente contribuir para a transformação da sociedade, tornando mais justo o processo de recrutamento e seleção, os modelos de avaliação de desempenho e a progressão na carreira. Se o mérito for o valor que norteia as recompensas, então as organizações beneficiarão se o mesmo for uma realidade e não uma noção abstrata. Tal propósito passa pela eliminação das formas de discriminação assentes no género que subsistem, e que estão identificadas e prejudicam, maioritariamente as mulheres.

As formas de discriminação refletem-se nas atitudes em relação ao trabalho. Quer dizer, é de admitir que os níveis de compromisso e dedicação ao trabalho sejam afetados pelas dificuldades de progressão e o adiamento de projetos pessoais que tais dificuldades representam. Sendo assim, a garantia de tratamento equitativo para mulheres e homens interessará, em primeira instância, à gestão das organizações. Se assim for, torna-se relevante conhecer os resultados da investigação mais recente que nesta área se tem produzido. Isto porque, por um lado, torna-se importante compreender como é que os estereótipos de género ajudam a construir a sub-representação feminina em posições hierarquicamente superiores. Por outro lado, permite verificar o que essa construção representa para as mulheres envolvidas em tais processos. Será então, possível sugerir políticas de Recursos Humanos que promovam, eficientemente, a igualdade de género.

Dada a magnitude de um tal objetivo, o presente estudo recorreu ao método de revisão sistemática de literatura (RSL), a fim de responder à seguinte questão de investigação: “Como é que os estereótipos de género influenciam a carreira das mulheres em posições de poder e autoridade?”. A RSL incidiu em 14 artigos publicados entre 2015 e 2019, disponibilizados pela base de dados Web of Science-Web of knowledge e pela base de dados específica da área da psicologia e ciências da educação, - EBSCO *host*.

Os resultados deste estudo sugerem que o percurso da mulher até à ocupação de cargos de liderança é marcado por vários desafios, sendo os mais apontadas a conciliação entre a vida profissional e pessoal, os estereótipos e discriminação de género em contexto organizacional, a escassez de mentores femininos e *role models*, e a flexibilização das leis laborais. São também identificados dois fenómenos designados metaforicamente por “*Glass Ceiling*” e “*Glass cliff*” que reforçam a ideia da invisibilidade e subtileza das barreiras e desafios que as gestoras enfrentam. A formalização de programas de *mentoring* e a criação de redes *networking*, são práticas de desenvolvimento assinaladas capazes de atenuar as desigualdades existentes, e ao mesmo tempo, são uma forma de criarem uma aceitação mais profunda acerca da promoção de mulheres para cargos de topo. Não se tratando de um estudo sobre liderança, o presente trabalho assenta no pressuposto de que as posições de liderança numa organização empresarial é sempre uma posição de poder de autoridade e de poder, isto é, uma posição de gestão de topo. Este pressuposto assenta na própria terminologia da Eurostat, nomeadamente a que acompanha a produção de estatísticas sobre a posição das mulheres na gestão (2019).

Este trabalho encontra-se dividido em 4 secções. Na primeira secção apresenta-se o enquadramento teórico sobre a problemática em análise. Segue-se a discussão metodológica, que aborda não apenas o método de revisão sistemática de literatura, mas também o método de análise de conteúdo, mobilizado para dar sentido à informação. A

terceira seção apresenta e discute os resultados. Finalmente o trabalho encerra com as conclusões do estudo.

Enquadramento Teórico

Estereótipos e formas de discriminação

Nos países da União Europeia e também em Portugal a legislação não permite qualquer tipo de discriminação. Tanto as diretivas e decisões com origem nos órgãos legislativos da União Europeia, como a própria legislação nacional favorecem a igualdade, nomeadamente a de género. Porém, a literatura tem mostrado, que as organizações, nomeadamente empresariais, são ricas em formas de discriminação que são implícitas e, intangíveis, mas cujos efeitos podem ser sentidos e observados. Assim, uma das barreiras implícitas no acesso das mulheres a posições de liderança são os estereótipos de género. Quer dizer, pressupostos sobre características das mulheres os quais, podem resultar em preconceitos e formas de discriminação que atingem, sobretudo, as mulheres que ambicionam construir carreiras profissionais (Gipson et al., 2017). O fundamento para os estereótipos de género são crenças acerca dos comportamentos tidos como adequados para os homens e para as mulheres.

Tais crenças são indissociáveis das culturas nacionais. Mais concretamente, Cardona et al., (2011) consideram que elas derivam de normas sociais e culturais. Os estereótipos de género têm resultado na discriminação das mulheres. São considerados como uma consequência da cultura patriarcal e, particularmente, do pressuposto da inferioridade natural das mulheres em relação aos homens (Amussen, 2018). Nesta construção, os homens são, por regra, socialmente valorizados, competentes e orientados para os resultados, detendo características naturais de liderança, o que lhes assegura maior relevância (Bosak & Sczesny, 2011). O estatuto de inferioridade das mulheres limita-as às responsabilidades no domínio privado e de cuidado (Agostinho et al., 2013). Ainda que esbatidos por imperativos legais, os estereótipos de género continuam a limitar as possibilidades de progressão na carreira das mulheres, como se constata na área da gestão.

O impacto negativo dos estereótipos de género nas carreiras de mulheres, está associado a características identificadas como propriamente femininas (Bark et al., 2016), nomeadamente a bondade, compreensão, comunicação e intuição, traços que lhes diminuirão as capacidades de liderar e limitam a sua capacidade para conciliar a vida familiar com a profissional. Há quase meio século que Schein (1973) havia referido que a combinação das características necessárias para liderar com os estereótipos de género resulta numa percentagem reduzida de mulheres em posições de liderança. Ora seguindo esta mesma linha de pensamento, Loureiro et al. (2008) sugere que é a partir destas ideologias e comportamentos alusivos às mulheres, que se reproduz a perceção da inaptidão do género feminino para lidar com situações de elevada responsabilidade.

Os locais de trabalho contribuem para a replicação dos estereótipos de género. Isto porque, se organizam em função de crenças dominantes sobre as diferenças entre homens e mulheres. Deste modo, favorecem a permanência das desigualdades e formas de discriminação baseadas no género. É assim, que os homens acedem mais facilmente às promoções do que as mulheres, mesmo nos casos em que as mesmas são igualmente mais qualificadas (Moller & Gomes, 2010). Para desempenhar um cargo de alta responsabilidade e por consequência ser reconhecida, uma mulher terá de apresentar resultados organizacionais superiores aos dos seus colegas de trabalho do género masculino, o que a poderá forçar a secundarizar as suas necessidades pessoais. Assim, como constata Michailidis et al (2012), o desenvolvimento e crescimento da carreira de uma mulher é habitualmente mais longo que a de um homem.

A discriminação de género que se desenvolve nas organizações tem origem interna e reflete, do mesmo modo, crenças mais profundas com origem social. Como Nogueira (2006) refere, muitas organizações sujeitam as mulheres a dois tipos fundamentais de discriminação: a formal e informal. A discriminação formal decorre das

políticas organizacionais adotadas. Uma das mais evidentes diz respeito às questões salariais. As diferenças salariais entre homens e mulheres, mesmo quando o trabalho realizado é o mesmo, continuam a ser significativas (Eurostat, 2019). Porém, a discriminação informal é praticada por colegas de trabalho ou por superiores hierárquicos, especialmente do género masculino. Este tipo de discriminação chega a traduzir-se em assédio sexual ou moral (Silva, 2014). Estas práticas de assédio relacionam-se com as formas de discriminação que são toleradas, quando não encorajadas, nas organizações (Dias, 2008). Discriminação e assédio parecem estar, assim, relacionados e, de acordo com Nogueira, (2006), é comum que uma mulher vivencie o assédio e o preconceito no início da sua carreira. Porém, a discriminação de género acontece, com particular frequência, em momentos específicos, principalmente, aquando da contratação e depois, durante a permanência na organização.

Os processos de recrutamento e seleção, a contratação e o desenvolvimento da carreira, tendem a ficar sinalizados por práticas discriminatórias. Porém, tais práticas podem ser atenuadas como Bosak & Sczesny (2011) constata. No seu estudo, verificaram que, num processo de recrutamento ou na tomada de decisão sobre uma eventual promoção, quando as candidatas passaram por experiências de liderança ou apresentam os requisitos necessários para ocupar uma posição de poder e autoridade, as suas hipóteses de sucesso são semelhantes às dos candidatos do género masculino. Não obstante, a discriminação das mulheres pode ocorrer devido aos traços estereotipados que lhes são tipicamente associados, e que põem em causa as suas capacidades de liderar (Bosak e Sczesny ,2011). Mas, se uma mulher for responsável pelo processo de recrutamento, é de esperar que o processo seja mais igualitário e menos tradicionalista do que se se tratasse de um homem. As perceções estereotipadas que os homens nutrem em relação às mulheres são a vulnerabilidade e a sua inconstância. Prime et al. (2009),

pensam que estas perceções podem determinar a avaliação negativa do desempenho de uma mulher, quando comparada aos seus colegas do género masculino.

O problema fundamental, no entanto, parece ser o da transgressão. Quer dizer, quando as mulheres exercem funções tradicionalmente tidas como masculinas, correm o risco de serem hostilizadas, o que lhes diminui as possibilidades de reconhecimento (Duarte et al., 2009). A investigação realizada na área (e.g Moller& Gomes, 2010; Barroso, 2012) sugere que os preconceitos sobre as capacidades das mulheres para exercerem cargos de topo nas organizações, pode ser atenuada pela posse de credenciais escolares de nível superior. Porém, as estatísticas mais recentes da UE (Eurostat, 2019) anteriormente mencionadas, parecem contrariar o otimismo destes autores. Na literatura, as dificuldades de progressão na carreira associadas a formas de discriminação, materializam-se em desafios que envolvem a vida pessoal e familiar das mulheres, como é o caso das responsabilidades parentais e da conciliação entre as exigências crescentes do trabalho e a vida familiar.

O problema da conciliação entre a vida de trabalho e a vida familiar

Quando se examinam os profissionais que ocupam posições de poder e autoridade nas organizações, o adiamento dos projetos familiares que envolvem filhos tem sido amplamente notado entre as mulheres. As discussões frequentes sobre a diminuição das taxas de natalidade e alterações demográficas associadas evidenciam esse fenómeno. De resto, a existência de crianças torna difícil o equilíbrio entre as exigências funcionais e as familiares (Gonçalves, 2011). No caso de mulheres que aspiram a posições de poder e autoridade nas organizações, a existência de filhos parece ser uma dificuldade ainda maior com o poder de limitar as trajetórias profissionais. A existência de legislação avançada não é suficiente nestes casos e tem, de ser complementada por políticas de recursos

humanos que mitiguem os conflitos desencadeados pela maternidade (Silva, 2014). Não é de descartar a ideia de que a dificuldade em equilibrar as exigências familiares e as profissionais, pese na decisão de abandono de um projeto profissional mais ambicioso, como os que passam por posições de liderança. Esta circunstância justifica que Rocha-Coutinho (2005) tenha afirmado que, quando as mulheres optam pela carreira profissional colocam, geralmente, a vida pessoal em segundo plano.

A dificuldade que as mulheres enfrentam, devido às exigências profissionais, pode assim, contribuir para o adiamento de projetos familiares, em particular a própria maternidade. Esta opção é particularmente frequente entre mulheres que pretendem construir carreiras bem-sucedidas, competindo com os homens pelas mesmas oportunidades (Neto et al.,2010). A existência de redes apoios poderão constituir recursos essenciais, quando as mulheres se esforçam por abraçar tanto a carreira profissional como a vida familiar Almeida (2007). Quer dizer, o apoio dos familiares, os serviços de acompanhamento infantil, ou a escolas, juntam-se a cuidadores diversos e à contratação de empregadas domésticas. A subcontratação de trabalho doméstico e dos cuidados com as crianças constitui a solução quando nenhum dos cônjuges está disposto a partilhar equitativamente as tarefas domésticas. Na verdade, esta solução beneficia fundamentalmente as mulheres que, assim, poderão abraçar os seus objetivos profissionais por causa da maternidade (Sánchez-Vidal et al, 2012). Todavia, não deixa de ser relevante que a maternidade seja identificada como um dos entraves à progressão das mulheres no mercado de trabalho.

A sub-representação de mulheres na gestão, e fundamentalmente em posições elevadas na hierarquia organizacional é uma consequência dos estereótipos de género. Quer dizer que, as representações sobre as mulheres que dominam em muitas organizações são ainda tradicionais. Neste imaginário, as mulheres são ainda

responsáveis pela vida doméstica, que pode reduzir a possibilidade de envolvimento em ações de desenvolvimento pessoal que favorecem as carreiras profissionais. Como consequência, a segregação no mercado de trabalho tenderá a sair reforçada. Neste sentido, as entidades empregadoras optam por escolher trabalhadores com melhores qualificações e ao mesmo tempo com menores custos. Deste modo, os homens têm mais hipóteses de serem contratados para posições com remunerações mais elevadas, uma vez que são vistos como mais produtivos. Por outro lado, no caso das mulheres, as entidades patronais esperam que estas representem custos acrescidos devido à crença que as associa a taxas mais elevadas de absentismo e de rotatividade, bem como aos compromissos familiares. O resultado pode ser a segregação ocupacional de género, a qual contribui para as discrepâncias salariais e prejudica a progressão na carreira das mulheres.

Políticas de Conciliação entre a Vida de Trabalho e Vida Familiar

As políticas de conciliação entre o trabalho e a vida familiar são fundamentais para os indivíduos e organizações. A literatura insiste em mostrar como as políticas de conciliação entre a vida de trabalho e vida familiar facilitam a gestão das responsabilidades familiares e profissionais dos colaboradores (e.g Beauregard & Henry, 2009). Com efeito, as dificuldades em equilibrar o trabalho com a vida pessoal podem ser gravosas (Guerreiro et al.,2006), e originar tensões e conflitos que afetam tanto homens como mulheres nos seus locais de trabalho e em casa. Peters, den Dulk e van der Lippe (2009), consideram que o conflito entre os papéis profissionais e familiares é fruto das pressões exigidas em cada um dos domínios, especialmente em termos de tempo e energia. Em geral, a literatura sugere que as práticas organizacionais orientadas para o equilíbrio entre as diversas esferas da vida são benéficas (e.g Kalysh et al., 2016; Sánchez-Vidal et al., 2012). Assumindo diversas formas, desde apoios concedidos aos

trabalhadores e seus dependentes, passando pelo trabalho flexível e melhoria das licenças de parentalidade, tais práticas parecem contribuir para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores. Afetando mulheres e homens, estas práticas estão no centro das questões de igualdade de gênero. O facto de proliferarem casais em que ambos são assalariados pode ajudar a compreender que os trabalhadores procurem melhor qualidade de vida, pelo que será fundamental atenuar os problemas decorrentes de conflito entre o trabalho e a família.

As alterações, ou eliminação dos estereótipos de gênero, mesmo que lenta, influencia as expectativas de gênero associadas aos papéis sociais. É assim que, crescentemente, também os homens estão a assumir papéis parentais e responsabilidades domésticas. Porém, tal circunstância pode influenciar, negativamente as suas carreiras (Sánchez-Vidal et al, 2012). Isto porque, se continua a esperar que os homens invistam principalmente, no trabalho e na carreira e que sejam competitivos. Como Brandth e Kvanth (2001) afirmam, que as organizações e as famílias são instituições igualmente ávidas, já que exercem uma pressão excessiva sobre os indivíduos. Mas na Noruega, o Estado interveio e resolveu parte do problema acentuando a neutralidade das licenças parentais tornando-as obrigatória também para os homens. O argumento principal foi o do fortalecimento relação pai-filhos, mas o efeito foi permitir que os homens pudessem gozar a licença de parentalidade sem receio que tal decisão afetasse a progressão na carreira. Brandth e Kvanth (2001) também pensam que, sem a ação mediadora do Estado que retirou às mulheres o peso da negociação com os respetivos cônjuges, no que toca à partilha da licença parental, o mais provável é que os homens continuassem a recusá-la. Mas o exemplo norueguês também evidencia como as organizações são, em geral, hostis à família. Quando as licenças de parentalidade são voluntárias é de esperar que os homens continuem a optar pelo trabalho, favorecendo, assim, o interesse organizacional. Sendo

assim, as organizações poderão ter um papel positivo e relevante, caso os recursos humanos se orientam para conceção de políticas que facilitem a conciliação entre os diversos papéis sociais dos indivíduos.

A existência de políticas de conciliação beneficia tanto as organizações como também os colaboradores. Isto porque, e como referem Beauregard e Henry (2009), tais políticas conferem vantagem competitiva ao nível de recrutamento, com impacto sobre a atração e retenção de talentos. Deste modo, também podem contribuir para a redução dos custos relacionados com os processos de formação. Do lado dos colaboradores, medidas desta natureza elevam a motivação, reduzem o absentismo, melhoram o desempenho e, acima de tudo, aumentam os níveis de satisfação. De resto, Heywood et al., (2010), constataram que quando as organizações delineiam estratégias amplas e as políticas de articulação família-trabalho são praticadas com sucesso, a lealdade e o compromisso dos empregadores aumenta. Todavia, apesar da conciliação entre a vida de trabalho e vida familiar ser um desafio que afeta homens e mulheres em geral, são as mulheres que aspiram a posições de topo quem mais se ressentem.

Glass Ceiling/Glass Cliff

Na década de 1980 a literatura produzida nos Estados Unidos passou a usar a metáfora “*Glass Ceiling*” (teto de vidro) para descrever as barreiras com que as mulheres se deparam nas organizações. O *teto de vidro* simboliza o carácter invisível dos obstáculos que impedem o avanço das mulheres para posições de poder e autoridade (Carli & Eagly, 2016). A existência do *Glass Ceiling* ajuda a compreender que, geralmente, a promoção e desenvolvimento da carreira das mulheres, constitui um processo mais demorado do que os dos homens, independentemente da eventual superioridade dos seus níveis de qualificações. (Duarte et al, 2009). Sendo assim, a igualdade no acesso a posições de

hierarquicamente superiores depende da destruição das barreiras invisíveis (Carli & Eagly, 2016). A investigação neste domínio já havia mostrado como, frequentemente, se exige que as mulheres adotem comportamentos considerados tipicamente masculinos, como demonstração da sua capacidade para assumir posições de poder e autoridade nas organizações (Carli & Eagly, 2003). Mas mais recentemente os investigadores têm identificado outro fenómeno igualmente designado por uma metáfora vítrea, no caso, *Glass Cliff*.

A metáfora “*Glass Cliff*” remete para os riscos ou situações de precariedade que as mulheres poderão vir a assumir, quando são selecionadas para cargos de alta responsabilidade (Mulcahy & Linehan, 2014). As mulheres têm maior probabilidade de enfrentar situações de *abismo de vidro*, pois as posições que estas ocupam estão associadas a uma maior suscetibilidade de falhar, o que acaba por confirmar a expectativa sobre a sua menor habilidade para liderar (Ryan & Haslam, 2007). Isto sugere que a decisão de selecionar mulheres para posições de autoridade e de poder, em alturas de crise económica ou simplesmente fases críticas da organização, reforça as crenças imbricadas nos preconceitos sobre a incapacidade das mulheres para liderar eficazmente uma organização (Ryan, Haslam & Postmes, 2007), ao mesmo tempo que se reforçam as crenças nas habilidades inatas dos homens para liderar.

A maior probabilidade de as mulheres acederem a cargos de liderança em contextos críticos, tem suscitado o interesse de investigadores. Assim, dando sequência às ideias de Schein (1973), as razões identificadas são diversas. Por exemplo, o género feminino encontra-se melhor preparado para gerir desafios sociais e emocionais que decorrem de eventuais situações de risco. Por seu turno, os homens encontram-se preparados para lidar com situações que potenciem o seu sucesso (e.g Ryan & Haslam, 2007). Ainda assim, outros estudos (e.g. Cook & Glass, 2014) não encontraram evidência

empírica que sustente a maior probabilidade de as mulheres serem preferidas para cargos de liderança em períodos de crise ou recessão. Todavia, estas disparidades de perspectivas foram explicadas por Bruckmuller et al., (2014) que as consideram uma consequência do tipo de medida utilizada pelos investigadores para a sua avaliação. Se as medidas utilizadas forem do tipo contabilístico o fenómeno permanece obscuro e sem expressão empírica. Todavia acaba por emergir quando os investigadores usam medidas menos objetivas e centradas nas perceções acerca do mercado acionista. De resto, Bruckmuller et al., (2014) também referem medidas que podem ser implementadas na gestão de recursos humanos, para mitigar os processos subentendidos em ambas as metáforas, *Glass Ceiling* e *Glass Cliff*. Uma dessas medidas é o desenvolvimento de programas de formação tanto para homens como para mulheres, destinados à tomada de consciência sobre as barreiras que o género feminino enfrentam em diferentes estádios da sua carreira profissional. Outra, é a formalização de programas de *mentoring* e de redes de contacto que poderão ajudar as mulheres que são líderes, a construir e a manter os seus relacionamentos dentro da organização, guiando-as na gestão das suas carreiras.

Estas metáforas dão conta de barreiras e desafios que não são objetivos, mas intangíveis, subtis, ainda que as suas consequências sejam objetivas e, por isso, mensuráveis. A sua utilização reforça a ideia da invisibilidade e subtileza das dificuldades e desafios que as gestoras enfrentam. Porém, e como acontece com todas as metáforas, são vários os processos que ficam subentendidos e, por isso, por objetivar. Alguns dos processos que as condicionam tornam duvidosa a equidade dos processos de avaliação e promoção. Quer dizer, não têm que ver, sequer, com as alegadas características que indivíduos possuem, como por exemplo, o género, e que os torna mais ou menos capacitados para determinados cargos. Ao contrário, radicam em processos que atravessam o tecido social e que se manifestam no plano individual. Por exemplo, a

cultura e as tradições dominantes na sociedade não deixam de influenciar, de forma mais ou menos consciente, os comportamentos individuais, sejam eles exclusivos ou não. O efeito da organização patriarcal, que marcou todo o desenvolvimento do capitalismo industrial está presente e, continua a fazer sentir-se nas estruturas organizacionais. Mas os efeitos desta forma de ordem masculina, que assegura aos homens um estatuto dominante, sente-se igualmente na esfera familiar. Apesar de tudo, são ainda as mulheres que, em geral, têm de enfrentar as exigências de trabalho com aquelas que têm origem no seio da família. Esta circunstância inspirou Hochschild (1989) que a sintetiza na expressão “o segundo turno de trabalho”. Os efeitos desta ordem masculina também se fazem sentir nas próprias escolas de gestão, em que os valores são disseminados pelas leituras, a visão dos professores e, bem entendido, dos pares.

É, ainda assim, possível admitir que a discriminação e preconceitos que afetam as mulheres nas organizações, poderá não ser inteiramente intencional. Isto porque, é de admitir que, no lugar de fazerem parte de estratégias deliberadamente discriminatórias, sejam encorajados pelo trabalho de especialistas, de investigadores cujos trabalhos formulam conceitos como os de liderança eficaz. As teorias distinguem, por regra, tipos de liderança femininos e masculinos. Esta insistência em estilos diferenciados pelo género pode muito bem legitimar ou, pelo menos, corroborar estereótipos de género já existentes (e.g Scott & Brown, 2006; Bellou, 2011). Uma tal ideologia de género (Ginn & Sandell, 1997) acaba, assim, por confirmar a alegada superioridade das características de liderança masculinas. Se assim for, a ameaça da discriminação pode encorajar as mulheres para quem a carreira profissional está na primeira linha das suas opções de vida, a seguir o modelo masculino. Neste caso, tanto homens como mulheres tendem a adotar traços masculinos no exercício da liderança, seguindo, de resto, o modelo cultural e regras da gestão de topo, maioritariamente composta por homens. Portanto, aparece fundamentada

a relevância da investigação e de conhecimento aprofundado sobre esta realidade, no sentido de procurar evidência para o modo como os estereótipos influenciam a carreira das mulheres, sobretudo nas que ocupam ou pretendem vir a ocupar posições de liderança nas organizações. Tratando-se de um aspeto crucial na vida das organizações que os Recursos Humanos não podem contornar, justifica-se o objetivo de conhecer o que mais recentemente se tem produzido nesta área. Por esse motivo, a procura de resposta para a questão: “Como é que os estereótipos de género influenciam a carreira das mulheres em posições de poder e autoridade?”, está na base de um conjunto de opções metodológicas que se clarificam na seção seguinte.

Metodologia

O objetivo deste trabalho foi responder à questão de investigação: “Como é que os estereótipos de género influenciam a carreira das mulheres em posições de poder e autoridade?”. Portanto, pareceu necessário identificar e caracterizar as dificuldades enfrentadas por mulheres que ocupam cargos de poder e autoridade numa organização, examinando igualmente as consequências pessoais e familiares que resultam das exigências de tais posições. Mais concretamente, o estudo procurou apurar até que ponto os estereótipos de género constituem ainda uma limitação e até um impedimento à concretização da igualdade de tratamento entre homens e mulheres nas organizações. O escrutínio incidiu muito particularmente no impacto dos estereótipos no que concerne à definição das carreiras e acesso a posições de liderança. Para o efeito, a revisão sistemática de literatura (RSL) foi o método de pesquisa selecionado. Esta opção justificase porque a RSL é um método de pesquisa que como referem Mancini e Sampaio (2006, p. 84) “utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema, e disponibiliza um resumo das evidências relacionadas com a estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada”. A RSL permite, assim, chegar a uma síntese criteriosa das evidências acerca da problemática em estudo. Para além disso, os estudos baseados neste método, podem contribuir para o desenvolvimento da gestão de recursos humanos. Isto porque, poderão contribuir para uma definição mais adequada, ou até mesmo realista, de políticas que visem assegurar a igualdade de género no mercado de trabalho, e ainda proporciona conhecimento atualizado e fundamentado, dando conta das mudanças que vão ocorrendo, inclusivamente em termos de legislação. Disponibiliza igualmente informação sobre os resultados da adoção de muitas dessas políticas, o que pode facilitar as opções que, na prática, por vezes se impõem. No presente estudo a revisão sistemática decorreu entre 2 de março e 25 de julho de 2019.

Instrumentos de Recolha de Informação/ Estratégia de Pesquisa

A pesquisa de literatura foi efetuada eletronicamente nas bases de dados Web of Science-Web of knowledge, e nas bases específicas da área da psicologia e ciências da educação, nomeadamente a EBSCO. Na realização da pesquisa foram utilizadas como palavras-chave: “*women’s careers*”, “*female leadership*”, “*challenges*”, “*work family-conflict*”, “*female executive managers*”, “*prejudice*”, “*power and authority positions*” e “*leadership positions*”. Em cada base de dados as expressões-chave definidas foram conjugadas entre si e utilizadas de forma isolada em língua inglesa e portuguesa. Nas bases de dados acima referidas foram acrescentados filtros adicionais à pesquisa inicial, tais como: data de publicação do artigo, em que se definiu que a amostra só incluiria artigos publicados entre o ano de 2015 e 2019; o tipo de participantes (mulheres que ocupam cargos de poder e autoridade); e o idioma do artigo (considerando apenas artigos publicados em português e inglês). Os estudos que só continham resumo e não apresentavam texto integral foram excluídos da amostra. Retiveram-se os artigos, que após a leitura e análise dos títulos e resumos respeitaram os critérios de elegibilidade definidos. No total foram selecionados 14 artigos, a partir dos quais se realizou a análise de conteúdo da respetiva informação.

Critérios de Inclusão e Exclusão

A definição dos critérios de elegibilidade teve como objetivo, orientar a pesquisa e selecionar a literatura relevante consoante os resultados pretendidos e a questão formulada. Foram eles:

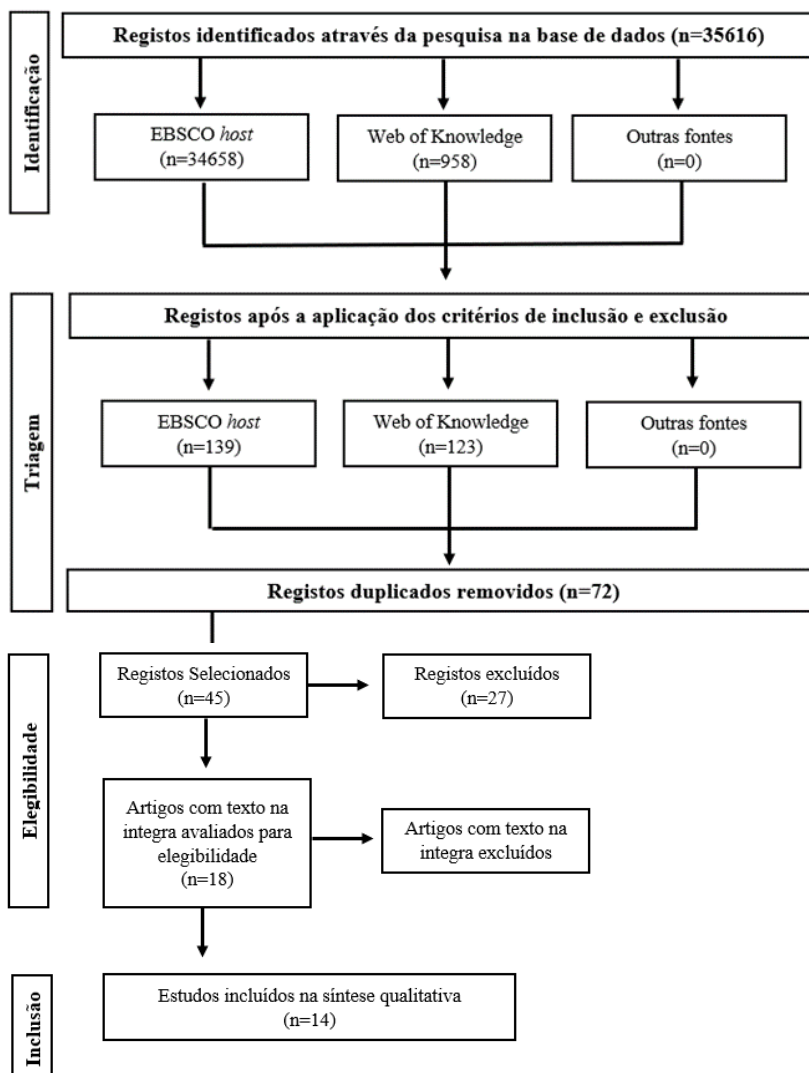
- i) Data de publicação: incluir estudos cuja dimensão temporal esteja compreendida entre o período de 2015 até 2019;
- ii) Idioma: incluir artigos publicados em língua inglesa e portuguesa;
- iii) Publicação: incluir estudos publicados em revistas e jornais científicos com *peer-review*;
- iv) População do estudo: incluir estudos cuja a população-alvo sejam participantes que estejam a assumir posições de poder e autoridade;
- v) Localização geográfica: incluir estudos que se insiram na União Europeia;
- vi) Desenho do estudo: incluir estudos empíricos de natureza qualitativa;

Como critérios de exclusão foram considerados estudos publicados em línguas que não fossem o inglês e o português, publicações denominadas “*Gray Literature*” (teses, dissertações, monografias, relatórios, entre outros), e estudos empíricos de natureza quantitativa;

Procedimento de Seleção dos Estudos

Numa fase inicial de seleção dos estudos, obteve-se um total de 34658 resultados na base de dados EBSCO *host* e 958 na Web of Knowledge. De forma a documentar todas as etapas realizadas, na **Figura 1** é apresentado um diagrama baseado no Diagrama Prisma (Moher, Liberati, Tetzlaff, & Altman, 2009), no qual se encontram descritas as fases de seleção dos artigos com os respetivos resultados

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



Nota. Adaptação do Diagrama PRISMA. Disponível em <http://prisma-statement.org/documents/PRISMA%202009%20flow%20diagram.pdf>

Tendo em conta a **Figura 1**, é possível verificar que a pesquisa foi sendo refinada através da aplicação dos critérios de inclusão referentes à data de publicação, idioma, desenho do estudo e dimensão geográfica. A triagem que se seguiu excluiu 72 artigos por se encontrarem duplicados. As fontes consideradas como passíveis de integrarem a amostra, foram analisadas de forma mais detalhada, que consistiu na leitura integral dos textos e na averiguação da sua relevância para a temática em investigação. A amostra final desta revisão sistemática contempla 14 estudos sendo que os mesmos respeitam os critérios previamente definidos.

Extração de Dados

A **Tabela 1** apresenta a listagem e a categorização dos artigos de acordo com os temas diretamente relevantes para o presente estudo e, em particular, para responder à questão de investigação. Todos os artigos foram enquadrados em, pelo menos, um subtema, o que facilitou a análise detalhada da informação respetiva.

Tabela 1 Subtemas para a categorização dos artigos

Subtemas	Descrição	Nº de artigos	Exemplos de artigos
Conciliação da Liderança com a Maternidade	Estratégias de conciliação entre a esfera familiar e a profissional	3	Cathrine Seierstad e Gill Kirton (2015)
Implicação Organizacional	Desafios pós transição de mulheres para uma posição de liderança	4	Fábio Santos, Sara Peres e Catarina Brandão (2018)
Ascensão Feminina	Obstáculos, desafios, e desigualdades e fatores que contribuem para ascensão feminina	5	Liza Howe-Walsh e Sarah Turnbull (2016)
Bem-Estar	Ambiente de trabalho e bem-estar das líderes femininas	2	Viki Holton e Fiona Elsa Dent (2016)

Os Subtemas inseridos na **Tabela 1** orientaram a primeira fase da análise dos artigos, cujo conteúdo, todavia, implicou a revisão dos subtemas e sua subsequente expansão como se verá na **Tabela 2**.

Técnica de Análise de Informação

A informação foi analisada por recurso à análise de conteúdo. Como refere Bardin (2011) a análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p. 42). Caracteriza-se por isso, pela flexibilidade. No entanto, permite a análise detalhada e sistemática da informação, o que ajuda a identificar e a clarificar os temas com interesse para o trabalho. Facilita, por isso, de acordo com Drisko e Maschi (2016) a comparação e avaliação dos materiais. Relacionada com os objetivos do estudo e com o quadro de referência teórica, a análise de conteúdo, decorre em várias fases: (1) a pré-análise (que trata de organizar a informação relevante, sistematizando-a em ideias iniciais); (2) exploração do material (consiste na definição de categorias e visa essencialmente facilitar a interpretação dos dados e as inferências); e (3) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação (é destinada ao tratamento dos resultados, correspondendo igualmente ao momento de análise crítica e reflexiva). Tendo em conta as etapas constituintes da análise de conteúdo, após a fase de pré-análise, procedeu-se à identificação de diferentes temas e subtemas que se encontram descritos na **Tabela 2**, que estão relacionados com as dificuldades que as mulheres enfrentam quando ascendem a uma posição de liderança.

Tabela 2 Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na RSL

Temas	Subtemas	Artigos
Conciliação entre a Vida de Trabalho e a Vida Familiar	Licenças de maternidade/parentalidade	“Having It All ? Women in High Commitment Careers and Work-Life Balance in Norway ”
	Trabalho a tempo parcial	“The Impact of Gender Perceptions and Professional Values on Women’s Careers in Nursing”
	Flexibilização da organização do trabalho	“Liderança Política no Feminino”
Estereótipos e Discriminação de Género	Cultura patriarcal	“Intersectionality at Work : South Asian Muslim Women’s Experience Of Employment and Leadership in the United Kingdom”
	Tipos de discriminação	“Considerações Metodológicas no Estudo da Liderança Feminina”
	Estereótipos de género	“Liderança no Feminino: Um Estudo com Recurso a Histórias de Vida”
	<i>Glass Ceiling e Glass cliff</i>	“Barriers to Women Leaders in Academia : Tales from Science and Technology”
	Papéis e expectativas sobre géneros	“Spanish Women’s Career Inhibitors: 2007-2017 ”
Políticas de Recursos Humanos	<i>Mentoring</i>	“Enabling factors that Contribute to Women Reaching Leadership Positions in Business Organizations”
	<i>Networking</i>	“A Better Career Environment for Women : Developing a Blueprint for individuals and organizations”
	Políticas de seleção e promoção	“As Mulheres Perante o Desafio de uma Carreira Internacional”

A Tabela 2 revela os temas e subtemas abordados nos artigos que estiveram na base do presente estudo e que contribuíram para responder à questão de investigação. Esta estrutura orientou a realização da análise de conteúdo, um método particularmente adequado para analisar um volume significativo de informação, facilitando o seu escrutínio e interpretação. Deste modo, o método de análise de conteúdo facilita a tomada de decisão no que se refere à identificação dos aspetos fundamentais das fontes de informação, quando se trata de dar resposta à questão ou questões de investigação. A análise de conteúdo também permite o tratamento de “conteúdo sensível” e requer a adequação ao desenho da pesquisa (Harwood & Garry, 2003). Por esta mesma razão, o uso e os domínios da análise de conteúdo temática são múltiplos, sendo a sua utilização frequente nas ciências sociais, mas também na área da saúde. Nesta última, Hsieh e Shannon (2005), constataam a crescente popularidade da análise de conteúdo na investigação. Neste sentido, pode-se verificar que a aplicação da análise de conteúdo tem um carácter multidisciplinar sendo várias as disciplinas que fazem uso dela. Como limitações, segundo Bardin (2011), existe uma tendência para se considerar que as interpretações de uma dada análise de conteúdo são mais uma causa de um fenómeno, do que propriamente uma reflexão.

Apresentação e Discussão dos Resultados

Este trabalho teve como propósito, responder à questão de investigação “Como é que os estereótipos de género influenciam a carreira das mulheres em posições de poder e autoridade?” A expressão “posições de poder e autoridade” traduz todas as posições que implicam o exercício de chefia e que correspondem a níveis elevados de hierarquia organizacional. Na literatura, estas posições aparecem designadas de forma diferenciada, como por exemplo, posições de liderança ou gestão de topo. Depois de selecionados através do protocolo de pesquisa respeitante à RSL, os 14 artigos foram sujeitos à análise de conteúdo, realizada manualmente. O objetivo inicial foi a identificação dos temas mais importantes na literatura analisada e, posteriormente, a identificação e caracterização dos subtemas. Estes, correspondem invariavelmente a conceitos e expressões existentes na literatura. A fase seguinte foi a identificação e retenção de todos os excertos que, em cada artigo, dizia respeito a cada um dos subtemas.

Uma primeira análise revelou aspetos de continuidade temática, nomeadamente no que se refere ao tema da conciliação entre a vida de trabalho e vida pessoal e familiar. Apesar de discutido e investigado na literatura, desde meados de década de 1980 (e.g. Hochschild, 1989), continua a ser relevante, sugerindo que três décadas não foram ainda suficientes para tornar os contextos de trabalho menos hostis. A **Tabela 3** exemplifica o processo de análise de conteúdo dos artigos, estando a sua versão integral disponível no apêndice A.

Tabela 3 Categorização dos artigos incluídos na RSL e apresentação dos excertos exemplificativos

Temas	Subtemas	Descrição	Excertos Exemplificativos (RSL)
Conciliação trabalho e vida familiar	Licenças de paternidade/maternidade	A licença de maternidade/paternidade diz respeito ao período de dispensa de trabalho concedido aos progenitores, na sequência do nascimento de uma criança (Bünning, 2015)	“Parental leave is supposed to result in the decline of traditional roles and to be one of the main incentives for women pursuing their careers” (Júlíusdóttir e Rafnsdóttir, 2017, pág 604)
	Flexibilização da organização do trabalho	Designa as práticas implementadas pelas organizações e os constrangimentos que delas advêm (Allen et al., 2013)	“Perceptions concerning work flexibility ... have influence, but in nursing, working flexibly is a metaphor for continuity of treatment of patients” (McIntosh, McQuaid e Munro, 2015, pág 35)
	Trabalho a tempo parcial	O trabalho a tempo parcial é uma forma de emprego que contribui para a conciliação da vida familiar com a profissional, no entanto, é também considerada uma manifestação de precarização de emprego (allen et., 2013)	“...When asked why so many women chose part-time work, the EPA survey shows women still take full responsibility for the care of children and the elderly...” (Anca e Aragón, 2017, pág 76)
Estereótipos e Discriminação de Género	Cultura patriarcal	Autoridade, legitimidade de dominação sobre o sexo feminino concentrada no sexo masculino (Santos, 2012)	Muslim men bring traditional stereotypes, with which they have been brought up, into the workplace and thus treat women as subordinates” (Tariq e Syed, 2017, pág 517)
	Formas de discriminação	Práticas de género: comentários sexistas; assédio sexual... a que as mulheres estão sujeitas e que pode atrasar a progressão da carreira das profissionais” (Nogueira, 2006)	“She was discriminated against by a male senior colleague from her own religion because of gender and ethnicity” (Tarid e Syed, 2017, pág 517)
	Estereótipos de género	Crenças sobre as capacidades ou características naturais de homens e mulheres que os tornam mais ou menos aptos para o exercício de cargos de liderança (Nogueira, 2006)	The idea that a person is (...) less capable, less com-mitted or less intelligent simply because of the wrong gender and that is why it is so important to

			(...) challenge some of stereotypes... which exist either as conscious ou unconscious bias” (Holton e Dent, 2016, pág 544)
	<i>Glass ceiling/Glass cliff</i>	<i>Teto de vidro</i> simboliza o carácter invisível dos obstáculos que impedem o avanço das mulheres para posições de poder e autoridade (Carli & Eagly, 2016) /Promoções de mulheres para lugares de liderança em fases críticas (Mulcahy & Linchan, 2014)	“Trabalhar em áreas predominantemente masculinas, acentua a dificuldade em serem reconhecidas enquanto líderes, quando comparadas com colegas do género masculino” (Santos, Peres e Brandão, 2018, pág 179)
	Papéis e expectativas sobre género	“Não são apenas os homens que acreditam ser tarefa da mulher cuidar dos filhos e da casa, nossa sociedade também espera isso da mulher...” (Hryniewicz e Vianna, 2018, pág 338)	“The male managers were mainly in the role of the breadwinner, while the managers wives were supportive and care-providing roles” (Júlíusdottir e Rafnsdottir, 2017, pág 604)
	<i>Mentoring</i>	Programa formal, no qual um mentor partilha os seus conhecimentos para ajudar o <i>mentee</i> a alcançar os seus objetivos profissionais (Kossek et al., 2016)	“Women often lack sponsors... the support from sponsors is important and can often play a key part in creating career development opportunities in larger and international firms...” (Holton e Dent, 2016, pág 549)
Políticas de Recursos Humanos	<i>Networking</i>	Rede de comunicação formal, na qual a mulher obtém apoio e o conselho de indivíduos que partilham da mesma experiência (Hopkins et al., 2008)	“Several women often networked with other women for personal support, although notifying the importance for women to network with men, as the power in general was in the hands of the business men” (Júlíusdottir e Rafnsdottir, 2017, pág 612)
	Políticas de seleção e promoção	Políticas organizacionais que discriminam o género feminino negativamente, em relação ao masculino devido à existência de conceções estereotipadas (Prime et al, 2009)	“Female candidates are less likely to be hired because they are viewed by both male and female assessors as less competent than male candidates” (Walsh e Turnbull, 2016, pág 425)

Como se pode verificar na **Tabela 3** a dificuldade em conciliar a vida de trabalho com a vida pessoal e familiar parece continuar a ser um problema fundamental das mulheres, a par das formas de discriminação de género que proliferam nas organizações. Porém, a literatura também manifesta preocupações com as formas de contornar ou mesmo eliminar os fatores que penalizam as mulheres e agudizam a desigualdade de género. As políticas de GRH aparecem, neste contexto, como fundamentais para eliminar dificuldades injustificáveis porque não decorrem de aspetos objetivos e diretamente relacionados com o desempenho das mulheres. Antes, derivam de circunstâncias acidentais, biológicas e também sociais, como será o caso da maternidade ou do efeito dos estereótipos e representações de género tradicionais. Deste modo, esta seção apresenta e discute os resultados da RSL, respondendo à questão de investigação e, simultaneamente, identificando as principais questões que continuam a justificar e a solicitar investigação e intervenção da GRH no domínio da igualdade de género.

Conciliação entre Trabalho e Vida Familiar

A RSL mostrou como os temas mais clássicos no âmbito da igualdade de género nas organizações mantêm a sua centralidade. Por outras palavras, a literatura e a investigação neste domínio começaram por dar conta dos problemas decorrentes da inserção das mulheres no mercado de trabalho (e.g Hochschild, 1989). Em parte, a opção por uma carreira profissional e a adesão a um estilo de vida que incorpora o trabalho (Hakim, 2004), não foi acompanhado por alterações nos papéis tradicionalmente associados a cada um dos géneros. Portanto, a conciliação entre ambos os domínios não parece apenas difícil, mas tem servido para legitimar crenças sobre as capacidades das mulheres, nomeadamente os baixos níveis de envolvimento e compromisso profissional (Neto et al., 2010; Rocha-Coutinho, 2005). Estas perspetivas aparecem reiteradas na

literatura mais recente, embora a investigação tenha progredido ao nível das consequências. Nomeadamente, quando se constata que o acesso a posições de poder e autoridade continua a ser complicado para as mulheres, e, em termos genéricos, especialmente devido à conciliação entre trabalho e vida familiar (Abreu, 2016; Gonçalves, 2011). Isso acontece porque são ainda as mulheres quem acumula o trabalho com as responsabilidades familiares, nomeadamente o cuidado com as crianças e o trabalho doméstico (Anca & Aragón, 2017; Júlíusdóttir & Rafnsdóttir, 2017; Seierstad & Kirton, 2015; Walsh & Turnbull, 2016). As exigências decorrentes da carreira profissional, no entanto, permanecem monolíticas.

A adequação das mulheres a um estilo de vida em que a participação nas atividades produtivas é a norma, possui aspetos paradoxais. Quer dizer, as exigências decorrentes do trabalho são mais expressivas, quanto mais as mulheres aspiram a ocupar posições que tradicionalmente são masculinas, como acontece com a gestão de topo das organizações. É assim que, frequentemente, as exigências da vida familiar, em especial quando envolvem crianças, colidem com os requisitos profissionais, o que pode originar situações de preocupação, medo, stress e até desinvestimento na carreira profissional (Haile et al., 2016). No mesmo sentido, Van Veldhoven e Beijer (2012) mostram como problemas como a falta de tempo, energia e sentimentos de frustração, originam níveis de conflito entre trabalho e família superiores nas mulheres do que nos homens em situações idênticas, em que ambos têm filhos.

A dificuldade em conciliar as exigências do trabalho com as decorrentes da vida doméstica parecem ser particularmente relevantes no que respeita às funções de liderança. Brandão e Lopes (2017) associam estas dificuldades ao modo como a literatura concetualiza a liderança. Isto porque, na literatura, as posições de liderança são apresentadas como incompatíveis com limitações de tempo. Consequentemente, a “falta

de tempo, a menor disponibilidade para a família e os filhos, a sobrecarga de tarefas, medos, preocupações, stress, mau-humor, e sentimentos de frustração” Brandão e Lopes (2017, pág 275) constituem fatores que podem afastar as mulheres destas posições. Concluem que a “maternidade parece permanecer como uma dimensão que pode dificultar o percurso profissional da mulher” (p. 275). A biologia, mais do que as competências ou a qualidade do desempenho profissional parece constituir o maior obstáculo à progressão na carreira (Cimirotić et al., 2016), o que pode forçar as mulheres a escolhas radicais (Seierstad & Kirton, 2015), por exemplo, entre uma carreira profissional bem-sucedida ou a vida familiar.

A RSL revelou igualmente uma preocupação acrescida com a procura de medidas que neutralizem as consequências associadas ao desequilíbrio entre as exigências do trabalho e a vida familiar e pessoal. Partindo do pressuposto que o conflito entre o trabalho e vida familiar advém de exigências que são mutuamente exclusivas, Kossek (2016) propõe como solução, a estrita separação entre ambos os domínios. Esta proposta passa por uma espécie de especialização do tempo, de acordo com a qual, as gestoras com filhos terão de conseguir preocupar-se com as crianças sem descurar o trabalho. Tratando-se de um objetivo exigente, implica uma organização criteriosa da agenda, que assegure dias inteiramente devotados ao trabalho e outros inteiramente devotados às crianças. Deste modo, Kossek (2016) faz depender a possibilidade de conciliação entre trabalho e família do estabelecimento de prioridades, objetivos e disciplina. Deste modo, as gestoras poderão libertar-se de sentimentos de culpa ou autocensura. A perspetiva de Kossek (2016) parece interessante, mas é a sua exequibilidade que fica em aberto. A menos que, existam políticas de GRH que favoreçam a organização da agenda de modo a acomodar as exigências familiares, e que complementem as que a legislação já oferece. A simples vontade individual poderá não ser insuficiente. Compreende-se, assim, que seja o trabalho

em tempo parcial que se afigura mais plausível enquanto recurso para conciliar trabalho e família.

Formas Flexíveis de Trabalho

São as mulheres quem, aparentemente, mais recorre ao trabalho a tempo parcial, quando esta possibilidade está disponível nas organizações. Esta modalidade flexível de trabalho é procurada fundamentalmente para responder a exigências familiares sem que seja necessário interromper ou abandonar o trabalho. Uma vez mais, os papéis tradicionais de género são invocados, como acontece com Anca e Aragón (2017), que enfatizam o papel de cuidadoras associado preponderantemente às mulheres. Neste contexto, o estudo de Júlíusdóttir e Rafnsdóttir, (2017), revela que, quando as mulheres ocupam posições de liderança tendem a ter parceiros que mantêm inalterados os seus rituais de trabalho. Porém, quando são os homens que se encontram em posições de liderança, é comum que os cônjuges trabalhem a tempo parcial. Este estudo revela igualmente que as pessoas que ocupam posições de liderança tendem a naturalizar as longas jornadas de trabalho. Assumem, por isso, que as longas jornadas de trabalho são uma característica intrínseca da função (Júlíusdóttir & Rafnsdóttir, 2017). A investigação sugere, assim, que a organização flexível de trabalho pode facilitar o acesso das mulheres a posições de poder e autoridade. Porém, o trabalho a tempo parcial não está isento de efeitos negativos no que respeita à progressão das mulheres.

A opção pelo trabalho a tempo parcial pode comportar riscos para a progressão na carreira. Quer dizer, esta forma flexível de trabalho poderia facilitar a conciliação do trabalho com outras esferas da vida das mulheres. Porém, e porque são precisamente as mulheres quem mais procura esta forma de trabalho, em períodos específicos do ciclo de vida, são também elas que sofrem mais veementemente as consequências menos positivas

de tal escolha (Cimirotić al., 2016). Isto porque, nas organizações tende a imperar a crença que associa o trabalho a tempo parcial com a menor dedicação ao trabalho. De resto, existem áreas de atividade em que o trabalho a tempo parcial, é simplesmente rejeitado, como acontece na enfermagem. Nesta área, o trabalho a tempo parcial é visto como uma evidência para a falta de compromisso dos profissionais (McIntosh, McQuaid & Munro, 2015). Como estes autores explicam, o trabalho flexível assume, na enfermagem, um significado particular. Em concreto, significa a disponibilidade para continuar a tratar pacientes depois das horas contratadas e não a redução de horas de trabalho. Também no caso dos professores universitários, Walsh & Turnbull, (2016) evidenciam a relação entre as formas flexíveis de trabalho e a insegurança no emprego. Acresce, a sujeição a exigências e solicitações que podem materializar-se em jornadas de trabalho mais longas do que as sugeridas quando se fala em trabalho flexível. Assim, a opção pelo trabalho flexível e, mais concretamente, a tempo parcial pode acarretar consequências que afetam negativamente a progressão profissional das mulheres. Trata-se, então de um domínio que deverá merecer a particular atenção da GHR, em especial porque está estreitamente relacionado com o bem-estar dos trabalhadores e as formas de discriminação que parecem caracterizar as organizações.

Estereótipos e Discriminação

As formas de discriminação projetam-se nas trajetórias das mulheres, nomeadamente no diz respeito a posições de liderança. Estas formas de discriminação resultam de estereótipos de género ou da ideologia de género (Ginn & Sandell, 1997). Podem estar ainda relacionadas com outras características individuais para além do género, como a religião ou a etnia (Tariq & Syed, 2017). De acordo com estes autores, a influência das culturas nacionais e mesmo da religião pode aparecer como fundamento

para as formas de discriminação. Examinando o caso da cultura muçulmana, o estudo conclui que os homens transportam os estereótipos tradicionais para os locais de trabalho e tratam as mulheres como subordinadas, discriminando-as a favor dos homens (Tariq & Syed, 2017). Também em Espanha, não obstante das alterações que têm ocorrido no que respeita à discriminação pelo género, os estereótipos permanecem e podem prejudicar a progressão na carreira das mulheres (Anca & Aragón, 2017). Deste modo, como dão conta Holton e Dent, (2016, p. 544) os estereótipos resumem-se à ideia “de que a pessoa é (...) menos capaz, menos comprometida ou menos inteligente simplesmente porque o género é errado”. Holton e Dent (2016) pensam que é fundamental oferecer às mulheres oportunidades para o desenvolvimento da carreira e desafiar os estereótipos, mesmo que estes se manifestem de forma inconsciente. A literatura assinala outras manifestações destes estereótipos nos locais de trabalho. Por exemplo, Nunes e Casaca (2015, p. 87) constaram que “... quando confrontados com a presença feminina nos locais de trabalho e lugares formais de decisão, alguns homens recorrem a anedotas sexistas como forma de intimidação das mulheres, reafirmando o seu poder e procurando subjugar-las à cultura masculina dominante ...”. Noutros casos, as mulheres são alvo de *bullying* e de outras formas de assédio (Walsh & Turnbull, 2016). Brandão e Lopes (2017, p. 277) vão mais longe e afirmam a banalização do assédio moral e sexual nas organizações, habitualmente perpetrado por agressores que “utilizam a sua posição para chantagear com fins pessoais”. Os estereótipos que estão na origem das formas de discriminação e de comportamentos agressivos merecem a intervenção ativa dos recursos humanos, já que no meio organizacional, a sua erradicação solicita políticas de recursos humanos que as neutralizem.

Os estereótipos põem em causa as capacidades das mulheres. Os preconceitos que contribuem para a discriminação de indivíduos com base em características ocidentais,

como as biológicas, é muitas vezes alimentada por teorias científicas. Por exemplo, as teorias de liderança ajudaram por consagrar visões sexistas da liderança, nomeadamente ao afirmarem, de forma reiterada, a ideia de que são os homens que idealmente possuem características de liderança (Júlíusdóttir & Rafnsdóttir, 2017). Encorajam, assim, a preferência de homens quando se trata de preencher cargos de poder e autoridade (Bark et al., 2016). Os mesmos estereótipos e as formas de discriminação associadas podem ajudar a compreender a existência de uma diminuta proporção de mulheres em lugares de topo nas organizações cotadas em bolsa na EU (Eurostat, 2019). Entre estas, é de supor que existam mulheres com filhos, capazes, assim, de conciliar uma carreira profissional exigente com uma vida familiar não menos exigente. Ainda assim, (Seierstad & Kirton, 2015, p. 397) fazem notar o opróbrio social perturbador “sentido por mulheres que, sendo bem-sucedidas na sua carreira profissional, têm de constantemente assegurar perante os outros que isso não as impede de serem boas mães”. Os estudos mais recentes sugerem, assim, que longevidade dos estereótipos de género, associados a papéis sociais e expectativas correlativas continua a fazer-se sentir nas organizações.

Os efeitos das normas de género associadas a estereótipos e preconceitos continuam a afetar as mulheres, condicionando as suas opções e as trajetórias no mercado de trabalho. Como referem Santos, Peres e Brandão (2018), é ainda fundamental demonstrar que, ser mulher não prejudica a capacidade de trabalho. A investigação recente sugere que, frequentemente a estrutura patriarcal da família (Tariq & Syed, 2017) ou os valores emanados da religião (Nunes & Casaca, 2015), podem favorecer a permanência de tais crenças e, desse modo, consolidar os valores tradicionais que determinam papéis e expectativas associadas ao género. Os desafios, nem sempre formais ou objetivos, que as mulheres enfrentam nas organizações é corroborado pela relativa exclusão das posições mais elevadas da hierarquia.

Desafios Invisíveis

A existência de uma pequena proporção nas posições mais elevadas das hierarquias permite questionar a existência de equidade organizacional. As estatísticas mais recentes da EU (2019), anteriormente mencionadas, evidenciam a ausência relativa de mulheres na gestão de topo. Sendo assim, as dificuldades que se colocam no que respeita à conciliação entre a vida de trabalho e a vida privada e familiar afeta, sobretudo, as mulheres. A par das dificuldades identificadas e que, portanto, são objetivas, a literatura menciona a existência de obstáculos, ou barreiras discriminatórias invisíveis no que respeita ao acesso a posições de direção. Essas barreiras aparecem designadas pela metáfora “*Glass Ceiling*” (Carli & Eagly, 2016). Estes tetos de vidro são construídos a partir de normas culturais e sociais que se encontram profundamente enraizadas na sociedade.

O *teto de vidro* reflete o facto de mesmo quando as mulheres são tão ou mais qualificadas do que os homens, a sua probabilidade de serem promovidas é menor e, quando o são, a remuneração é inferior. Para além disso, as poucas mulheres que chegam a posições de liderança encontram-se, frequentemente, em postos mais vulneráveis (Ryan et al., 2016). A promoção de mulheres para posições de liderança em situações de maior fragilidade conjuntural, como o caso de crises económicas ou da empresa, é igualmente designada por uma metáfora, com é o caso do “*Glass Cliff*”. Promover mulheres quando a probabilidade de insucesso é elevada parece basear-se nas expectativas acerca da alegada incapacidade das mulheres para ocuparem posições de liderança. O eventual insucesso acabará por reiterar os estereótipos de género e a ideologia de género. Todavia, a utilização sistemática destas metáforas na investigação e na literatura pode contribuir para ocultar processos que resultam efetivamente, em formas de discriminação. Tanto o

“*Glass Ceiling*” como o “*Glass Cliff*” designam processos que continuam implícitos e obscurecidos em expressões que a investigação deveria revelar.

Estas barreiras, tal como as metáforas designam, têm origem na ideologia de género. Os sistemas de valores patriarcais que sustentam a superioridade masculina sustentam as práticas sexistas que proliferam nas organizações. Mas tratando-se de um fator cultural é passível de mudança. Porém, a lentidão com que estes processos decorrem explica as diretivas da Comissão Europeia (2010) - *Estratégia para a Igualdade entre Mulheres e Homens (2010-2015)*, que visam instituir uma cultura de igualdade de género nos conselhos de administração das empresas. Uma das medidas que favorece a igualdade de género na tomada de decisão económica, foi a fixação de quota de 40% de administradores não executivos do género sub-representado até 2018 no caso das empresas públicas, e em 2020 no caso de empresas privadas cotadas em bolsa. A aplicação desta legislação terá um impacto positivo na proporção de mulheres que acedem a cargos de topo nas empresas.

A evidência sobre os resultados da política de quotas parece ter, no entanto, alguns efeitos perversos. Por exemplo, Rebérioux e Roudaut (2017) mostram que as mulheres nomeadas para os conselhos de direção das organizações através do sistema de quotas têm menor probabilidade do que os homens de assumir posições-chave. Isto acontece mesmo quando se comparam as mulheres com os homens igualmente recém-chegados. Por outro lado, a remuneração das mulheres é igualmente inferior à dos homens em posições análogas. Esta circunstância sugere que, enquanto a cultura patriarcal não desaparecer, as formas de discriminação continuarão a manifestar-se. Por tudo isto, parece que a GHR tem um papel fundamental já que pode fomentar políticas que assegurem a igualdade de género e impeçam a discriminação de género. De resto, a literatura (e.g Coleman, 2010) refere que a liderança feminina significa uma possibilidade

de mudança e inclusão. Mas também as alterações dos papéis de gênero, evidenciadas, por exemplo, pela crescente adesão dos homens às licenças de parentalidade, sinaliza mudança cultural.

Papéis Sociais e Expectativas

Os papéis socialmente definidos para cada gênero refletem-se nas organizações. A existência de preconceitos relacionados com o que se espera de uma mulher ou de um homem pode contribuir para o conjunto de fenômenos discutidos até ao momento. Por outras palavras, a relativa invisibilidade das mulheres em posições de autoridade e poder nas organizações será uma consequência desse tipo de construção ideológica. Pode igualmente, afetar as escolhas em termos de estilos de vida e, em larga medida, os objetivos individuais das mulheres que aspirem chegar a um cargo de liderança. Interfere assim, com a motivação, o desempenho e abala a própria noção de autoeficácia. Isto porque, a pressão causada pelas expectativas associadas aos papéis sociais agem igualmente sobre os visados. Neste caso, uma grande parte das mulheres interioriza as normas tradicionais de gênero, aceitando a ideia de que a responsabilidade pelos cuidados pelas crianças é sua (Seierstad & Kirton, 2015). Não obstante, esta é uma visão que parte igualmente de um pressuposto que merece escrutínio. Mais concretamente, o que significa pressupor que, quando uma mulher opta pela família, procurando ao mesmo tempo uma carreira profissional, essa escolha seja ditada pelas normas tradicionais. Um tal pressuposto parece implicar que os únicos valores aceitáveis são os valores de trabalho e sucesso.

Admitir que as mulheres possam ter orientações diferenciadas para o trabalho e, desse modo, estilos de vida igualmente distintos, tornará a tarefa da GRH mais desafiadora. Isto porque, será essencial a conceção de políticas diferenciadas que

respondam às diversas formas como as pessoas, mulheres e homens se relacionam com o trabalho. A literatura mostra que os estereótipos de género não foram ainda desconstruídos. Reafirma ainda que a sua permanência justifica que as mulheres continuem a ser dissociadas de características tidas como necessárias para desempenharem papéis de liderança. Como consequência, são os homens que, invariavelmente, são considerados como a opção mais acertada para ocupar tais posições.

Todavia, se a literatura proporciona, há já várias décadas, um conhecimento aprofundado sobre os problemas que dizem respeito às mulheres, que optam por uma carreira profissional, pouco se sabe acerca dos homens. Isto é, sabe-se pouco sobre as alterações dos papéis sociais, que estarão a afetar os homens. A literatura dá conta de algumas alterações. Por exemplo, o estudo Wall et al., (2016, p. 4-5) conclui que a participação masculina no trabalho doméstico aumentou, com uma “divisão conjugal do trabalho” mais equilibrada. São sobretudo as gerações mais novas que manifestam atitudes mais progressivas relativamente aos papéis de género. Associadas a estas alterações está o que Wall et al., (2016, p. 4) designam por “masculinidade cuidadora”, manifestada por uma tendência crescente para o gozo da licença exclusiva do pai, abrangendo igualmente os dias facultativos. Do mesmo modo, tem aumentado o número de homens que decide partilhar a “licença bonificada” (p. 4). A tradicional divisão de papéis em função do género parece estar, assim, em desconstrução, o que sugere a mudança correlativa nos papéis de género na família.

As mudanças nos papéis sociais de género são expressivas nos países europeus, sobretudo naqueles onde existem políticas sociais que promovem a parentalidade. Tais políticas asseguram a ambos os progenitores a possibilidade de participarem nos cuidados com as crianças. Esta ideia encontra corroboração no estudo de Júlíusdottir e Rafnsdottir (2017, p. 604-605), para quem “a licença parental resulta supostamente no declínio dos

papéis tradicionais e constitui um dos maiores incentivos para as mulheres prosseguirem as suas carreiras, à medida que os pais são encorajados a investir mais tempo nos seus filhos e a exercer o seu direito de cuidarem dos seus filhos”.

Neste sentido, na Noruega é, um dos países com legislação mais avançada e onde, as políticas de apoio à família são generosas, bem como os recursos que o Estado disponibiliza aos pais. Mesmo assim, Seierstad e Kirton (2015) reportam posições ambivalentes. Se um por um lado, a licença parental é valorizada, parece existir o receio de uma interferência excessiva do estado nas dinâmicas domésticas. No entanto, prevalece o reconhecimento da importância das licenças parentais, desde que não haja qualquer redução na licença de maternidade. Portanto, sabendo que não existem penalizações, as mães manifestam vontade de cuidar das crianças, sobretudo nos meses subsequentes ao nascimento. Torna-se difícil compaginar esta posição com a alegada interiorização das normas de género, sugerida pelo mesmo estudo. Mas mesmo em países associados a papéis de género tradicionais, existem sinais de mudança. É assim que em Espanha se tem notado um “crescimento lento, mas persistente dos pedidos de licença de paternidade por homens em empresas amigas da família” (Anca & Aragón, 2017, p. 78). Porém, estas mudanças, sendo expressivas e encorajantes, estão ainda longe de assegurar a igualdade de género, embora denotem a importância da contribuição dos homens para esse propósito. Nas organizações os recursos humanos têm um papel não menos relevante, no que respeita à conciliação entre a vida de trabalho e vida privada e familiar, mas também quanto à concretização da igualdade de género.

Políticas de Recursos Humanos

A GRH tem a capacidade para encorajar e até mesmo assegurar a igualdade de género nas organizações. Para não mencionar os sistemas de avaliação de desempenho e

promoção, que parecem beneficiar os homens, nem as disparidades salariais, existem outras áreas em que os recursos humanos podem agir. Num mundo em que os homens dominam, é difícil encontrar *role models* e mentores femininos. Os modelos são, por isso, masculinos o que facilita a legitimação da dominação masculina. A existência de mentoras femininas não é um processo fácil, porque são muito poucas as mulheres que vivenciaram experiências de liderança e que possam servir de inspiração para outras (Schulz & Enslin, 2014). Programas de desenvolvimento como o *mentoring* e o *coaching*, visam incentivar a partilha de experiências de mulheres que acompanham a progressão de carreira das mulheres com potencial para alcançarem cargos de topo. Estes programas assentam no pressuposto de que será, assim, mais fácil subir na hierarquia da organização. Os benefícios adicionais de tais programas refletem-se igualmente, nas remunerações, satisfação com o trabalho e retenção de talentos.

As organizações podem igualmente promover e valorizar ambientes de trabalho mais colaborativos do que competitivos, recompensando igualmente o trabalho em equipa. O trabalho de Biswas, Mitchell e Casimir (2017) revela como as políticas de recursos humanos que têm como objetivo apoiar o crescimento das mulheres dentro das organizações, estão positivamente relacionadas com a intenção de alavancar a figura feminina para posições de topo. Tais práticas podem incluir por exemplo, a participação feminina na tomada de decisão, o desenvolvimento de programas de formação e igualdade de atribuição de prémios ou recompensas. Estas políticas de recursos humanos para além de conferirem às mulheres as competências necessárias para que estas exerçam cargos de liderança, são igualmente, uma forma de diminuir as desigualdades de género dentro das organizações. Ao mesmo tempo, facilitam uma aceitação mais rápida da permanência de mulheres em posições de poder e autoridade. Outra solução, passa pela promoção de redes de comunicação formais dentro e fora das organizações. Na presença de uma cultura

organizacional sexista, as mulheres são frequentemente excluídas de oportunidades para a criação de redes de contacto e, conseqüentemente, de novas oportunidades de carreira. Tais redes possibilitam igualmente a partilha de experiências análogas. Mas se as questões do desenvolvimento de carreira das mulheres são fundamentais, as políticas que promovem a conciliação entre a vida de trabalho e vida familiar também o são. Para tanto, as políticas de recursos humanos podem promover formas flexíveis de trabalho, que permitam aos trabalhadores maior autonomia acerca dos seus tempos de trabalho, contribuindo desse modo, para a melhoria do bem-estar dos trabalhadores a todos os níveis e, necessariamente das mulheres que se encontram em carreiras de gestão.

Conclusão

O presente estudo visou compreender a contribuição dos estereótipos de género na construção da sub-representação feminina nas posições hierarquicamente superiores. Adicionalmente, procurou verificar o que essa construção representa para as mulheres envolvidas em tais processos. Este duplo objetivo foi sintetizado na questão de investigação que originou o presente trabalho: *Como é que os estereótipos de género influenciam a carreira das mulheres em posições de poder e autoridade?* A partir de uma revisão sistemática de literatura recolheram-se artigos publicados a partir de 2015 e que representam a investigação mais recente no domínio em que o estudo se inscreve. A informação recolhida foi analisada e interpretada através da análise de conteúdo, que permitiu a identificação dos temas e subtemas mais correntes nos 14 artigos retidos a partir da RSL.

A conciliação entre a vida de trabalho e vida pessoal e familiar continua a surgir como o desafio mais referido na literatura. Aparece discutido como um dos entraves mais significativos para a progressão das mulheres que se encontram ou aspiram a lugares mais elevados na hierarquia organizacional. Porém, se a literatura anterior se centrou na caracterização da conciliação entre estes domínios, ressaltando o modo como afetam as mulheres, a maior parte dos artigos recuperados através da RSL sugerem uma deslocação do interesse dos investigadores para as soluções. Quer dizer, reconhecendo que as mulheres continuam sobrecarregadas porque asseguram ainda os dois turnos de trabalho (Hochschild, 1989), como acontece com Anca e Aragón (2017), aparecem propostas para contornar as consequências. É assim, que Kossek (2016), por exemplo, sugere a separação estrita entre a vida de trabalho e a vida familiar. No seu entender, os sentimentos de frustração, falta de energia, e tempo para dar conta dos múltiplos papéis associados às gestoras, a organização da agenda deveria contemplar tempo dedicado inteiramente ao

trabalho e tempo inteiramente dedicado à família. Sem considerar as implicações práticas desta proposta, a preferência dos autores parece dirigir-se à organização do trabalho.

O trabalho em tempo parcial parece constituir a resposta preferida para ultrapassar os problemas que a existência de uma vida familiar pode apresentar a mulheres que aspiram a carreiras competitivas. No trabalho de Júlíusdóttir e Rafnsdóttir, (2017) as mulheres que se encontram posicionadas em lugares elevados na hierarquia tendem a ter parceiros que não alteram as horas de trabalho. Isso quer dizer, que ambos têm longas jornadas de trabalho e que esta circunstância pode afastar muitas mulheres das posições de liderança nas organizações. A solução passaria, então, pela opção de um dos cônjuges por trabalho a tempo parcial. As representações tradicionais associadas à masculinidade justificam, pelo menos em parte, que sejam as mulheres quem, em tais casos, acaba por optar por formas flexíveis de trabalho. Todavia, o aspeto negativo desta opção pode ser o modo como se reflete nas avaliações de desempenho e, dessa forma na progressão das mulheres na carreira. Essa é a prevenção efetuada por McIntosh, McQuaid e Munro, (2015), autores que alertam para o impacto dos estereótipos de género nos locais de trabalho.

Os estereótipos estão no centro da explicação para muitas desvantagens que caracterizam a trajetória das gestoras nas organizações. Quer dizer, são responsáveis pelo facto de os homens serem preferidos quando se trata de recrutamento ou promoção para posições de poder e autoridade nas organizações (Bark et al., 2016). Isto porque, os estereótipos parecem disseminados em teorias científicas e Júlíusdóttir e Rafnsdóttir, (2017), exemplificam com as teorias de liderança. Estas teorias contribuem para a disseminação de visões sexistas, discriminando formas entre tipos femininos e masculinos de liderança e, muitas vezes, como referem os autores, acabam por legitimar a crença de que a liderança é, no fundamental, um domínio masculino. Mas estas visões

encontram-se radicadas em traços das culturas nacionais e das próprias religiões, como revelam Tariq e Sayed (2017), a partir do exemplo da cultura e religião muçulmanas, enquanto fontes de discriminação por género. No mesmo sentido, Anca e Aragón (2017) consideram que os estereótipos de género evidentes em Espanha, têm origem na cultura nacional. Neste contexto, os estereótipos marcam as representações sobre as capacidades das mulheres, com benefícios para os homens.

As desvantagens com origem em representações sobre as suas capacidades não são os únicos problemas que as mulheres têm de enfrentar. Nas organizações onde dominam os estereótipos de género também prolifera o sexismo e mesmo formas de *bullying* e assédio (Nunes e Casaca, 2015; Walsh e Turnbull, 2016). A banalização de formas de assédio, nomeadamente sexual e moral estão na origem de perspetivas como as de Holton e Dent (2016) ou de Brandão e Lopes (2017), ao sugerirem que caberá à GRH solucionar estes problemas. Por um lado, as políticas de GRH devem proporcionar às mulheres oportunidades para o desenvolvimento da carreira e, por outro lado, serão igualmente necessárias políticas de GRH que neutralizem formas de abuso, sejam elas *bullying* ou manifestações de assédio. A investigação parece atribuir uma responsabilidade crescente à GRH pela correção de situações que promovem formas de discriminação assentes no género. As organizações parecem ter, assim, um papel crucial no desmantelamento das construções que, frequentemente a literatura condensa em metáforas mais ou menos obscuras, como *glass ceiling* ou *glass cliff*, as barreiras ou subterfúgios transparentes, invisíveis, mas cujos efeitos práticos não deixam de se fazer sentir. A literatura reconhece igualmente que os RH podem implementar mecanismos que apostem no desenvolvimento da carreira das mulheres.

O desenvolvimento da carreira depende da existência de políticas que implementem programas especialmente vocacionados para esse efeito. O estudo de

Biswas, Mitchell e Casimir (2017) sugere que, quando tais políticas são implementadas, aumentam a probabilidade de as mulheres ascenderem a posições hierarquicamente mais elevadas. A participação de mulheres no processo de tomada de decisão é um exemplo. Outro serão os programas de formação ou ainda a atribuição de prêmios e outras recompensas a partir de critérios claros e justos. O *mentoring* é ainda uma medida advogada e destinada a compensar a escassez de *role model* femininos nas organizações. Outra medida, passa pela promoção de redes de comunicação formais dentro e fora das organizações. Há ainda que considerar o caso da imposição de quotas de representação por gênero nas posições mais elevadas nas organizações empresariais. Em conjunto, estas políticas têm o potencial de tornar a igualdade de gênero uma realidade e não apenas um desígnio. Porém, quando se trata de promover a igualdade de gênero, a inclusão dos homens surge como fundamental. Essa parece ser a tendência mais recente da literatura, mas sobre a qual não existe ainda investigação suficiente. A igualdade ou, talvez mais objetivamente, a desigualdade de gênero não diz apenas respeito às mulheres, nem às mulheres que projetam ocupar posições elevadas de hierarquia das organizações.

O pressuposto de que só as mulheres são alvo de discriminação pode ser falacioso. Em Espanha, por exemplo, Anca e Aragón (2017) pensam que os papéis tradicionalmente associados aos homens estarão em mudança, dado que se tem verificado um aumento dos pedidos de licença de paternidade. Sendo certo que estes casos se referem, aparentemente, a homens que trabalham em empresas consideradas “amigas de família”, a mudança parece justificar o aprofundamento de uma linha de investigação que parece ser ainda incipiente. Em todo o caso, o que esta sugestão reforça é, uma vez mais, a importância das políticas de GRH para assegurar a igualdade de gênero e atenuar, ou mesmo eliminar, as repercussões que os estereótipos de gênero têm nas trajetórias profissionais de mulheres que desejam ocupar posições de liderança nas organizações. Porém, as políticas

terão de ser inclusivas, o que neste caso significa o desenho de políticas que facilitem a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. Todavia, a eficácia de tais políticas será maior se elas se puderem aplicar a mulheres e homens sem receio que possam existir repercussões sobre a avaliação de desempenho e as hipóteses de promoção.

Respondendo à questão de investigação, o presente trabalho proporcionou uma visão compreensiva do modo como os estereótipos influenciam as possibilidades de carreira das mulheres que ocupam ou visam ocupar posições de liderança nas organizações. Revelou igualmente o que parece ser a tendência mais acentuada da investigação atual neste domínio. Especificamente, a procura de soluções que, comprometendo a GRH, contribuam para a igualdade efetiva de género. Se de facto, como sugerem Anca e Aragón (2017), os homens estão em processo de redefinição dos papéis que tradicionalmente lhes têm sido associados, então interessará compreender o alcance de tais mudanças. Isto porque caberá à GHR acomodá-las e traduzi-las na definição de políticas de visem concretizar a igualdade de género nas organizações. Um outro domínio que se abre à investigação, agora de forma mais alargada, é o impacto das quotas de representação por género no topo das organizações.

A imposição de quotas é uma imposição legal. Tratando-se de uma medida que visa reduzir a desigualdade na representação de mulheres em posições de topo na hierarquia, o ritmo diferenciado a que tem sido implementada na UE ainda não permite avaliar plenamente o seu impacto. Ainda assim, em países como a França ou a Bélgica, a desigualdade de género parece atenuar-se com a implementação de quotas (Eurostat, 2019). É, no entanto, um domínio que interessa à GRH, que terá um papel decisivo na conceção, implementação e avaliação de tais políticas. O presente estudo revelou, assim, um conjunto de situações que, tendo por base os estereótipos de género, acabam por explicar, em parte, a grande disparidade de representação das mulheres em posições de

topo na hierarquia das grandes empresas na UE. Ao fazê-lo, deu conta de um conjunto de domínios que se abrem à investigação em gestão de recursos humanos e que interessam, tanto a investigadores, como aos práticos. Não obstante, o presente trabalho apresenta limitações que importa objetivar.

São diversas as limitações que atravessam o presente estudo. Uma será a orientação dos trabalhos incluídos na RSL. Estes trabalhos seguem uma orientação que domina na literatura e que contempla, no fundamental, as questões decorrentes dos problemas enfrentados pelas mulheres no acesso a posições de poder e autoridade nas organizações. O pressuposto básico pode ser o que de todas as mulheres gostariam de o fazer, o que não acontece porque existem fórmulas múltiplas de discriminação assentes no género. Porém, um tal pressuposto implica a admissão de outros, como por exemplo, os que afirmam a existência de preferências e orientações diferenciadas em relação ao trabalho como decorre da investigação realizada por Hakim (2004). A insistência nas mulheres, que caracteriza a literatura, também introduz na abordagem um viés que, não sendo intencional, não deixará de afetar o conteúdo do estudo e que se concretiza pela ausência de estudos que discutam a igualdade de género de uma forma neutra, de modo a incluir todos os géneros. Mas essa é, ainda uma limitação da própria investigação que se realiza neste domínio.

Existem igualmente limitações metodológicas, com origem, até certo ponto, no protocolo da RSL, mas também nas bases de dados utilizadas. No primeiro caso, os critérios de inclusão/exclusão poderão ter eliminado artigos que, ainda que não se relacionassem inteiramente com a questão de investigação, poderiam ter oferecido contribuições importantes, mesmo se parcelares. Por exemplo, a limitação geográfica, centrada na UE, exclui contribuições do resto do mundo. A restrição à EU visou, por um lado, controlar o número de artigos recuperado através da pesquisa a fim de cumprir com

os requisitos do presente trabalho. Por outro lado, a opção justificou-se pela facilidade em comparar contextos sujeitos ao mesmo tipo de influência. Os critérios de inclusão/exclusão que orientaram a presente RSL proporcionaram um número de artigos que poderá ser considerado limitado. Um número maior de artigos teria, eventualmente, permitido um conhecimento mais alargado e porventura mais aprofundado sobre o tema. Todavia, as palavras e expressões-chave sugeridas pela pesquisa exploratória que antecedeu a RSL, determinaram, finalmente o número de artigos analisados. A estas limitações acresce a alguma inexperiência da investigadora, só superada com o decurso do trabalho.

Não obstante das limitações assinaladas, o presente estudo respondeu à questão de investigação dando a conhecer os aspetos que a investigação atual tem revelado, bem como as novas áreas de reflexão e de investigação que se estão a explorar ou que terão de o ser num futuro próximo. A contribuição mais relevante, porém, será a de mostrar a inter-relação entre o domínio académico e a prática da GRH. Do mesmo modo que os académicos exploram e investigam temas e/ou problemas relacionados com a vida das organizações, os práticos da GRH poderão robustecer as políticas de RH, fundamentando-as com o conhecimento mais atual. É neste contexto que, a RSL surge como um instrumento relevante para os práticos de GRH, capaz de proporcionar o acesso sistemático e controlado a informação fundamental, como a que respeita à problemática da igualdade de género nas organizações.

Referências Bibliográficas

- Abreu, K. (2016). Os Desafios da Liderança Feminina no Ambiente Corporativo. *Revista Eletrônica SPEI*, 2(3), 1-24.
- Agostinho, M. L. D. P. Â. C., & Monteiro, R. (Orientadora). (2013). *(Des)igualdades de Género nas Organizações de Trabalho: O caso de uma autarquia local*. <http://repositorio.ismt.pt/jspui/handle/123456789/322>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements : Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376. doi :10.1111/peps.12012.
- Almeida, L. S. de. (2007). Mãe, cuidadora e trabalhadora: As múltiplas identidades de mães que trabalham. *Revista do Departamento de Psicologia. UFF*, 19(2), 411–422. doi.org/10.1590/S0104-80232007000200011
- Amussen, S. D. (2018). The Contradictions of Patriarchy in Early Modern England. *Gender & History*, 30(2), 343–353. doi.org/10.1111/1468-0424.12379
- Anca, C., & Aragón, S. (2018). Spanish women’s career inhibitors: 2007-2017. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(1), 73–90. doi.org/10.1108/ARLA-04-2017-0118
- Athanasopoulou, A., Moss-Cowan, A., Smets, M., & Morris, T. (2018). Claiming the corner office: Female CEO careers and implications for leadership development. *Human Resource Management*, 57(2), 617–639. doi.org/10.1002/hrm.21887
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4a ed.). Lisboa : Edições 70.
- Barroso, T. (Maio 2012), Liderança. É um mundo de homens? *Human Resources Portugal*, pp. 16-29.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22. doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001

- Bellou, V. (2011). Do women followers prefer a different leadership style than men? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2818–2833. doi.org/10.1080/09585192.2011.599677
- Biswas, K., Boyle, B., Mitchell, R., & Casimir, G. (2017). A mediated model of the effects of human resource management policies and practices on the intention to promote women : An investigation of the theory of planned behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 28(9). 1309-1331. doi:10.1080/09585192.2015.1126332.
- Bosak, J., & Sczesny, S. (2011). Gender Bias in Leader Selection? Evidence from a Hiring Simulation Study. *Sex Roles*, 65(3), 234–242. doi.org/10.1007/s11199-011-0012-7
- Brandão, C. do V., & Lopes, D. G. (2017). CONCILIANDO A LIDERANÇA E A MATERNIDADE: UM ESTUDO COM RECURSO A HISTÓRIAS DE VIDA. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 6(4), 270–285. doi.org/10.17267/2317-3394rps.v6i4.1702
- Brandth, B., & Kvande, E. (2001). Flexible Work and Flexible Fathers. *Work, Employment & Society*, 15(2), 251–267.
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 202–232. doi.org/10.1111/sipr.12006
- Bünning, M. (2015). What Happens after the ‘Daddy Months’? Fathers’ Involvement in Paid Work, Childcare, and Housework after Taking Parental Leave in Germany. *European Sociological Review*, 31(6), 738–748. doi.org/10.1093/est/jcv072
- Cardona, M. J., Vieira, C., Tavares, T. C., Uva, M., Nogueira, C., & Piscalho, I. (2011). Guião de educação: género e cidadania no 1º ciclo do ensino básico.

- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514–527. doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007
- Carvalho Neto, A. M. de Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE eletrônica*, 9(1), 0–0. doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004
- 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. doi.org/10.1108/MRR-10-2014-0233
- Coleman, I. (2010). The global glass ceiling: Why empowering women is good for business. *Current*, 3-6.
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions : Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work And Organization*, 21(1), 91-103. doi:10.1111/gwao.12018
- Dias, I. (2008). Violência contra as mulheres no trabalho: O caso do assédio sexual. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 57, 11–23.
- Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the Invisible Visible: A Cross-Sector Analysis of Gender-Based Leadership Barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 181–206. doi.org/10.1002/hrdq.21248
- Drisko, J.W. and Maschi, T. (2015), Content Analysis, Oxford University Press, New York, NY.
- Duarte, A., D'Oliveira, T., & Gomes, J. (2009). Imperium femininis ...: Uma liderança de sucesso escondido. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 8(3), 12–24.

- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage : An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834.
doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781.
- Eurostat (2019b). Only one manager out of 3 in the EU is a woman. Retrieved November, 18, 2019, from : <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7896990/3-06032017-AP-EN.pdf/ba0b2ea3-f9ee-4561-8bb8-e6c803c24081>
- Ginn, J., & Sandell, J. (1997). Balancing Home and Employment: Stress Reported by Social Services Staff. *Work, Employment and Society*, 11(3), 413–434.
doi.org/10.1177/0950017097113002
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership : Selection, development, leadership style, and performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65.
doi.org/10.1177/0021886316687247
- Gonçalves, M. H. S. (2011). *A articulação trabalho-família vivenciada por gestoras portuguesas: uma fonte de stresse ocupacional?* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto, Portugal. https://sigarra.up.pt/fdup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=29548
- Guerreiro, M., Lourenço, V. & Pereira, I. (2006), *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*, Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
- Haile, S., Emmanuel, T., & Dzathor, A. (2016). Barriers and Challeges Confronting Women for Leadership and Management Positions : Review and Analysis. *International Journal of Business & Public Administration*, 13(1), 36–51.

- Hakim, C. (2003). 4. LIFESTYLE PREFERENCES VERSUS PATRIARCHAL VALUES : CAUSAL AND NON-CAUSAL ATTITUDES. *Advances in Life Course Research*, 8, 69–91. doi.org/10.1016/S1040-2608(03)08004-3
- Harwood T.G. & Garry T. (2003) An overview of content analysis. *The Marketing Review*, 3, 479–498.
- Hernandez Bark, A. S., Escartín, J., Schuh, S. C., & van Dick, R. (2016). Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 473–483. doi.org/10.1007/s10551-015-26420
- Heywood, J. S., Siebert, W. S., & Wei, X. (2010). Work–life balance: Promises made and promises kept. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1976–1995. doi.org/10.1080/09585192.2010.505098
- Holton, V., & Dent, F. E. (2016). A better career environment for women: Developing a blueprint for individuals and organisations. *Gender in Management : An International Journal*, 31(8), 542–561. doi.org/10.1108/GM-08-2015-0074
- Hopkins, M. M., O’Neil, D. A., Passarelli, A., & Bilimoria, D. (2008). Women’s leadership development strategic practices for women and organizations. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 60(4), 348-365. doi:10.1037/a0014093
- Howe-Walsh, L., & Turnbull, S. (2016). Barriers to Women Leaders in Academia : Tales from Science and Technology. *Studies in Higher Education*, 41(3), 415–428. doi.org/10.1080/03075079.2014.929102
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: Obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331–344. doi.org/10.1590/1679-395174876

- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. doi.org/10.1177/1049732305276687
- 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 : An International Journal*, 33(8), 602–622. doi.org/10.1108/GM-03-2017-0028
- Kalysh, K., Kulik, C. T., & Perera, S. (2016). Help or hindrance? Work–life practices and women in management. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 504–518. doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.009
- Kossek, E. E. (2016). Managing work–life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 45(3), 258–270. doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.010
- Ledin, A., Bornmann, L., Gannon, F., & Wallon, G. (2007). A persistent problem. Traditional gender roles hold back female scientists. *EMBO reports* 8 (11): 982-87 doi.org/10.1038/sj.embor.7401109
- Lopes, D., & Bandão, C. (2017). Liderança no feminino: Um estudo com recurso a histórias de vida. *CIAIQ* 2017, 3. <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1167>
- Loureiro, P., & Cardoso, C. C. (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Tékhnē - Revista de Estudos Politécnicos*, 10, 221–238.
- McIntosh, B., McQuaid, R., & Munro, A. (2015). The impact of gender perceptions and professional values on women’s careers in nursing. *Gender in Management : An International Journal*, 30(1), 26–43. doi.org/10.1108/GM-12-2013-0135

- Michailidis, M. P., Morphetou, R. N., & Theophylatou, I. (2012). Women at work equality versus inequality: Barriers for advancing in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4231–4245. doi.org/10.1080/09585192.2012.665071
- Moller, M. A. B., & Gomes, J. F. da S. (2010). Quid Vincit: O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683–697.
- Mulcahy, M., & Linehan, C. (2014). Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of the Glass Cliff. *British Journal of Management*, 25(3), 425–438. doi.org/10.1111/1467-8551.12046
- Nogueira, M. da C. de O. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57–72. doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v9i2p57-72
- Nunes, A. R., & Casaca, S. F. (2015). As mulheres perante o desafio de uma carreira internacional. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 77, 77–94. doi.org/10.7458/SPP2015773890
- Peters, P., Dulk, L. den, & Lippe, T. van der. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work–life balance: The Dutch case. *Community, Work & Family*, 12(3), 279–297. doi.org/10.1080/13668800902968907
- Prime, J. L., Carter, N. M., & Welbourne, T. M. (2009). Women «take care,» men «take charge»: Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(1), 2549. doi.org/10.1080/10887150802371799
- Rebérioux, A., & Roudaut, G. (2017). *Gender Quota and Inequalities inside the Boardroom*. CCSD, hal-016189.

- Rocha-Coutinho, M. L. (2005). Variações sobre um antigo tema: a maternidade para as mulheres. In Féres-Carneiro, T. *Família e casal: efeitos da contemporaneidade* (pp. 122-137). Rio de Janeiro: PUC-Rio.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 549–572. doi.org/10.2307/20159315
- Ryan, M. K., Alexander Haslam, S., & Postmes, T. (2007). Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women’s leadership positions. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 182–197. doi.org/10.1108/09534810710724748
- Sampaio, R. F., & Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Brazilian Journal of Physical Therapy*, 11(1), 83–89. doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013
- Sánchez-Vidal, M. E., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Gaps between managers’ and employees’ perceptions of work–life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 645–661. doi.org/10.1080/09585192.2011.561219
- Santos, F., Peres, S., & Brandão, C. (2018). *Considerações metodológicas no estudo da liderança feminina*. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/113274>
- Santos, Fernanda (2012). *Igualdade de Género em Portugal 2011*. Lisboa: CIG.
- Saraiva, A. P. (2017). Liderança política no feminino: As presidentes de câmara no poder local em Portugal. *Faces de Eva. Estudos sobre a Mulher*, 37, 41–61.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95–100. doi.org/10.1037/h0037128

- Schulz, D. J., & Enslin, C. (2014). The Female Executive's Perspective on Career Planning and Advancement in Organizations. *SAGE Open*, 4 (4), 1-9. doi:10.1177/2158244014558040.
- Scott, K. A., & Brown, D. J. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(2), 230–242. doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.06.002
- Seierstad, C., & Kirton, G. (2015). Having It All ? Women in High Commitment Careers and Work–Life Balance in Norway. *Gender, Work & Organization*, 22(4), 390–404. doi.org/10.1111/gwao.12099
- Silva, M. P. (2014). *Mulher e poder: percepções de líderes femininas nas organizações* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, SP, Brasil. <https://alsafi.ead.unesp.br/handle/11449/121244>
- Tariq, M., & Syed, J. (2017). Intersectionality at Work : South Asian Muslim Women's Experiences of Employment and Leadership in the United Kingdom. *Sex Roles*, 77(7), 510–522. doi.org/10.1007/s11199-017-0741-3
- Van Veldhoven, M. J. P. M., & Beijer, S. E. (2012). Workload, work-to-family conflict, and health: Gender differences and the influence of private life context. *Journal of Social Issues*, 68(4), 665–683. doi.org/10.1111/j.1540-4560.2012. 01770.x
- Wall, K., Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L., Correia, R., Correia, S. V., & Rosa, R. (2016). Livro Branco. Homens e igualdade de género em Portugal

Apêndices

Apêndice 1- Processo de categorização dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura e apresentação de excertos exemplificativos

Temas	Subtemas	Descrição	Excertos Exemplificativos (RSL)
Conciliação entre a vida de trabalho e a vida familiar	Licenças de maternidade/parentalidade	A licença de maternidade/paternidade diz respeito ao período de dispensa de trabalho concedido aos progenitores, na sequência do nascimento de uma criança (Bünning, 2015)	<p>“Parental leave is supposed to result in the decline of traditional roles and to be one of the main incentives for women pursuing their careers, as fathers are encouraged to invest time in their children and exercise their right to care for their children” (Júlíusdóttir & Rafnsdóttir, 2017, p. 604) “A licença parental resulta supostamente no declínio dos papéis tradicionais e constitui um dos maiores incentivos para as mulheres prosseguirem as suas carreiras, à medida que os pais são encorajados a investir mais tempo nos seus filhos e a exercer o seu direito de cuidarem dos seus filhos”</p> <p>“There are also signs of a mentality change in the Spanish society, indicated by slow but persistent increase in requests for paternity leave by men in family-friendly companies...” (Anca & Aragón, 2017, p. 78) “Existe sinais de mudança de mentalidade na sociedade espanhola, indicada pelo aumento lento, mas persistente dos pedidos de licença de paternidade por homens em empresas amigas da família”</p> <p>“Two of the key national policies in Norway are comparatively generous parental leave and day nurseries. While some valued parental leave, several held ambivalent views about increasing the portion earmarked for fathers... they favoured the individual choice model and were concerned about increased state interference in household arrangements. Others agreed that more time should be earmarked for fathers for fathers, but without reducing mothers’ leave...” (Seierstad & Kirton, 2015, p. 395)</p>
	Trabalho a tempo parcial	Designa as práticas implementadas pelas organizações e os constrangimentos que delas advêm (Allen et al., 2013)	<p>“... Male managers are likelier than female managers to have spouses with part-time jobs... women in leadership position, on the other hand, have partners who usually work similar hours or even more than they do...” (Júlíusdóttir e Rafnsdóttir, 2017, p. 604) “Os gestores têm maior probabilidade de ter conjugues a trabalhar em tempo parcial do que as gestoras... as mulheres em posições de liderança, por outro lado, têm parceiros que habitualmente trabalham tantas ou mais horas que elas”</p> <p>“Full-time working is regarded as essential and part-time working in nursing is considered undesirable... part-time working to meet employee needs to care for children has become an indication of lack of commitment” (McIntosh, McQuaid e Munro, 2015, p.29) “O trabalho a tempo inteiro é considerado essencial na enfermagem, ao passo que o trabalho em tempo parcial é indesejável... trabalhar em tempo parcial para responder às necessidades de cuidar das crianças tornou-se um indicador de falta de compromisso”</p>

			<p>“...When asked why so many women chose part-time work, the EPA survey shows women still take full responsibility for the care of children and the elderly...” (Anca & Aragón, 2017, p. 76) “Quando questionadas sobre os motivos que levam tantas mulheres a escolher o trabalho a tempo parcial, o Inquérito EPA mostra que as mulheres ainda asseguram a totalidade da responsabilidade pelas crianças e pelos idosos”</p> <p>“...Without tenure women are more likely to rely on part-time contracts of employment impacting upon their ability to gain grants and deliver publication outputs... a core finding is the short-term nature of employment within ST led to job insecurity” (Walsh e Turnbull, 2016, p. 419) “Sem segurança no emprego as mulheres têm maior probabilidade de depender de contratos de trabalho em tempo parcial o que afeta a sua habilidade para ganhar bolsas e publicar... Um resultado crucial é que a natureza de curto-prazo do emprego dentro do ST conduziu à insegurança no emprego”</p> <p>“Women with flexible working arrangements have lower career dedication and career advancement than women with regular working schedule” (Cimirotic’et al., 2016, p. 184) “As mulheres cujo trabalho inclui arranjos flexíveis têm menor dedicação à carreira e avanço na carreira do que as mulheres com horários regulares de trabalho”</p>
	Flexibilização da organização do trabalho	O trabalho a tempo parcial é uma forma de emprego que contribui para a conciliação da vida familiar com a vida profissional, no entanto, é também considerada uma manifestação de precarização de emprego (allen et., 2013)	<p>“...A pesada e contínua carga horária associada ao cargo de presidente de câmara traduz-se na privação de períodos de descanso, férias ou licença parental...” (Saraiva, 2017, p. 56)</p> <p>“...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...” (Júlíusdóttir e Rafnsdóttir, 2017, p. 611) “Estas longas horas entre as pessoas que ocupam posições de liderança eram frequentemente referidas como a própria natureza do trabalho e a cultura de trabalho”</p> <p>“Perceptions concerning work flexibility ... have influence, but in nursing, working flexibly is a metaphor for continuity of treatment of patients” (McIntosh, McQuaid e Munro, 2015, p. 35) “Perceções respeitantes à flexibilidade no trabalho...têm influência, mas na enfermagem trabalho flexível é uma metáfora para a continuidade do tratamento dos pacientes”</p> <p>“...Work patterns often differ from other disciplines because of the requirement to monitor experiments over the weekend... this increase the challenge of balancing caring responsibilities with erratic working hours...” (Walsh e Turnbull, 2016, p. 419) “Os padrões de trabalho diferem frequentemente devido ao requisito de monitorizar as experiências durante o fim de semana... o que aumenta o desafio de equilibrar as responsabilidades pelos cuidados com horas de trabalho erráticas”</p> <p>“Careers in both occupational groups although very different, may be characterized as high commitment by virtue of the time and flexibility demands...quite extraordinary individual flexibility was required in the form of regular long hours, evening/weekend working, travel away from home...” (Seierstad e Kirton, 2015, p. 395) “As carreiras em ambos os grupos ocupacionais ainda que sejam muito diferentes, podem caracterizar-se pelo compromisso elevado em virtude das exigências de tempo e flexibilidade... era exigida uma flexibilidade individual extraordinária e durante a forma de longas horas regulares, trabalho noturno e durante o fim de semana, deslocações...”</p> <p>“... The budgeting period may come with long working hours... such periods may be especially challenging for female management accountants when having to take of private duties such as child care. Such periods of high time demand may be typical for leadership positions...” (Cimirotic’et al., 2016, p. 181) “O período de orçamentação pode ser acompanhado de longas jornadas de trabalho... tais períodos podem ser especialmente desafiadores para as gestoras contabilísticas quando elas têm de assegurar tarefas privadas como os cuidados com as crianças. Tais períodos tão exigentes em termos de tempo podem ser típicos das posições de liderança”</p>
Estereótipos de Discriminação de Género	e de Cultura Patriarcal	Autoridade, legitimidade de dominação sobre o sexo feminino concentrada no sexo masculino (Santos, 2012)	“Muslim men bring traditional stereotypes, with which they have been brought up, into the workplace and thus treat women as subordinates” (Tariq e Syed, 2017, p. 517) “Homens muçulmanos transportam para os locais de trabalho estereótipos tradicionais, com os quais foram educados, e assim, tratam as mulheres como subordinadas” “Conseguir exercer autoridade é outra dificuldade que surge associada ao papel de líder” (Brandão e Lopes, 2017, p. 281)

		<p>“The fact that women with high commitment careers have to justify to society that they are good mothers was current theme, and they found his social opprobrium disturbing” (Seierstad e Kirton, 2015, p. 397) “O facto de as mulheres estarem em carreiras de elevado compromisso têm de justificar perante a sociedade que são boas mães, era um tema corrente, e consideravam este opróbrío social perturbador”</p>
Tipos de discriminação	<p>Práticas de género: comentários sexistas; assédio sexual... a que as mulheres estão sujeitas e que pode atrasar a progressão da carreira das profissionais” (Nogueira, 2006)</p>	<p>“... Quando confrontados com a presença feminina nos locais de trabalho e lugares formais de decisão, alguns homens recorrem a anedotas sexistas como forma de intimidação das mulheres, reafirmando o seu poder e procurando subjugar-las à cultura masculina dominante ...” (Nunes e Casaca, 2015, p. 87)</p> <p>“She was discriminated against by a male senior colleague from her own religion because of gender and ethnicity” (Tariq e Syed, 2017, p. 517) “Ela era discriminada por um colega sénior, do género masculino da sua própria religião, devido ao género e à etnia”</p> <p>“The interviewees highlighted incidents of bullying behaviour by some male colleagues... such harassment” (Walsh e Turnbull, 2016, p. 422) “Os intervenientes enfatizaram incidentes de bullying por parte de alguns colegas do género masculino... tal como o assédio”</p> <p>“O assédio moral e sexual sobre as mulheres são fenómenos comum nas organizações e os agressores utilizam a sua posição para chantagear com fins pessoais” (Brandão e Lopes, 2017, p. 277)</p>
Estereótipos de género	<p>Crenças sobre as capacidades ou características naturais de homens e mulheres que os tornam mais ou menos aptos para o exercício de cargos de liderança (Nogueira, 2006)</p>	<p>“Os estereótipos de género foram identificados... potenciadores do seu desempenho, procurando demonstrar que ser mulher não prejudica a sua capacidade de trabalho” (Santos, Peres e Brandão, 2018, p. 179)</p> <p>“... This fact both mirrors and reproduces traditional gender relations, where men are seen as ideal organizational leaders...” (Júliusdottir e Rafnsdottir, 2017, p. 617) “Este facto reflete e reproduz relações tradicionais de género, segundo as quais os homens são os líderes organizacionais ideais”</p> <p>“Although there has been societal change in Spain concerning gender discrimination...gender stereotypes still prevail, based largely on rooted psychological processes and behavior, and can hinder further advancement of women in Spain” (Anca e Aragón, 2017, p. 79) “Embora tenha havido uma mudança societal em Espanha no que respeita à discriminação de género... os estereótipos de género ainda prevalecem baseados largamente, no processo e comportamentos psicologicamente enraizados, e podem prejudicar ainda mais o avanço das mulheres em Espanha”</p> <p>“The idea that a person is somehow less capable, less committed or less intelligent simply because gender wrong, and that is why it is so important to provide women with career development... and advice and to challenge some of stereotypes... which exist either as conscious or unconscious bias” (Holton e Dent, 2016, p. 544) “A ideia de que a pessoa é, de certo modo, menos capaz, menos comprometida ou menos inteligente simplesmente porque o género é errado, e que essa é uma razão tão importante para proporcionar às mulheres avanços no desenvolvimento da carreira... e aconselhamento para desafiar alguns estereótipos... os quais existem como viés consciente ou inconsciente”</p>
<i>Glass Ceiling e Glass cliff</i>	<p><i>Teto de vidro</i> simboliza o carácter invisível dos obstáculos que impedem o avanço das mulheres para posições de poder e autoridade (Carli & Eagly, 2016) /Promoções de mulheres para lugares de liderança em fases</p>	<p>“A prevalência de regras e hábitos masculinos no funcionamento dos partidos políticos é um obstáculo à participação política das mulheres...” (Saraiva, 2017, p. 57)</p> <p>“Trabalhar em áreas predominantemente masculinas, acentua a dificuldade em serem reconhecidas enquanto líderes, quando comparadas com colegas do género masculino” (Santos, Peres e Brandão, 2018, p. 179)</p> <p>“... Our female interviewees talked more about male working culture as factors excluding women from top leadership positions...” (Júliusdottir e Rafnsdottir, 2017, p. 611) “as nossas entrevistadas falavam mais sobre a cultura de trabalho dos homens como fatores que excluem as mulheres de posições de liderança de topo”</p>

	críticas (Mulcahy & Linehan, 2014)	<p>“Male-dominated culture led women to feel intimidated and consider leaving the organisation” (Walsh e Turnbull, 2016, p. 417)</p> <p>“A cultura dominada por homens faz com que as mulheres se sintam intimidadas e considerem abandonar a organização”</p> <p>“Surgem ainda dificuldades associadas às relações com a direção e com os subordinados... as dificuldades a nível do relacionamento entre o género feminino foram as mais verbalizadas...” (Brandão e Lopes, 2017, p. 276)</p>
Papéis e expectativas sobre géneros	<p>“Não são apenas os homens que acreditam ser tarefa da mulher cuidar dos filhos e da casa, nossa sociedade também espera isso da mulher...” (Hryniewicz e Vianna, 2018, pág 338)</p>	<p>“... As dificuldades sentidas na interação com elementos mais conservadores e relutantes quanto ao seu papel de gestora-mulher, fator que pode ser atribuído à forma como é percebido o papel das mulheres no quadro religioso e social deste país...” (Nunes e Casaca, 2015, p. 86)</p> <p>“The male managers were mainly in the role of the breadwinner, while the managers wives were supportive and care-providing roles” (Júlíusdóttir e Rafnsdóttir, 2017, p. 604) “Os gestores do género masculino desempenhavam fundamentalmente o papel dos angariados do sustento, ao passo que as mulheres dos gestores representavam os papéis de apoio e de prestação de cuidados”</p> <p>“She explains how her family, particularly her father, was less supportive of her career and instead she was pressured to get married ...” (Tariq e Syed, 2017, p. 517) “Ela explica como a sua família, o seu pai em particular, não apoiava a sua carreira e ela sentia a pressão para o seu casamento”</p>
Mentoring	<p>Programa formal, no qual um mentor partilha os seus conhecimentos para ajudar o <i>mentee</i> a alcançar os seus objetivos profissionais (Kossek et al., 2016)</p>	<p>“Women often lack sponsors... the support from sponsors is important and can often play a key part in creating career development opportunities in larger and international firms...” (Holton e Dent, 2016, p. 549) “As mulheres carecem frequentemente de patrocinadores... o apoio de patrocinadores é importante e pode desempenhar um papel na criação de oportunidades para o desenvolvimento da carreira em grandes empresas internacionais”</p> <p>“Some womens reported having had a female predecessor, which they felt was helpful and reassuring... it is more likely for women to be promoted to higher positions when other women already occupy such roles” (Cimirotic’et al., 2016, p. 182)</p> <p>“Algumas mulheres declaram ter tido um predecessor feminino, que consideram muito útil e tranquilizador... é mais provável que as mulheres sejam promovidas para posições mais elevadas quando outras mulheres já representam tais papéis”</p>
Políticas de Recursos Humanos	<p>Rede de comunicação formal, na qual a mulher obtém apoio e o conselho de indivíduos que partilham da mesma experiência (Hopkins et al., 2008)</p>	<p>“A fraca presença feminina nas redes sociais informais, dinamizadas pelos detentores de poder nas organizações, é também uma das principais condicionantes, dado que a informação relevante sobre oportunidades de colocação no exterior tem também aí lugar” (Nunes e Casaca, 2015, p. 90)</p> <p>“Several women often networked with other women for personal support, although notifying the importance for women to network with men, as the power in general was in the hands of the business men” (Júlíusdóttir e Rafnsdóttir, 2017, p. 612)</p> <p>“Diversas mulheres relacionavam-se com outras mulheres para obterem apoio pessoal, embora fizessem notar a importância dos relacionamentos com os homens, já que o poder em geral se encontrava nas mãos dos homens de negócios”</p> <p>“The only method found she comfortable to gain support was using social media networks to build professional relationships with other people in her own field...” (Tariq e Syed, 2017, p. 510) “ O único método em que ela se sentia confortável para encontrar apoio era usando as redes sociais para construir relações profissionais com outras pessoas da sua própria área”</p> <p>“Career breaks reduce networking opportunities, which are particularly important for women in this disciplines... the impact of exclusion was perceived to influence career-enhancing opportunities such as inclusion ou research projects, publications and other research outputs...” (Walsh e Turnbull, 2016, p. 419) “As interrupções de carreira reduzem as oportunidades para o “networking”, as quais são particularmente importantes para as mulheres nesta área...percebiam o impacto da exclusão como influenciador das oportunidades para melhoria da carreira tais como a inclusão em projetos de investigação, publicações e outros produtos de pesquisa...”</p>

Políticas de seleção e promoção

Políticas organizacionais que discriminam o gênero feminino negativamente, em relação ao masculino devido à existência de concepções estereotipadas (Prime et al, 2009)

“With the increasing use of online networking sites...there are many more networking options, but the important point for career development is a structure which connects women with lots of people” (Holton e Dent, 2016, p. 553) “Com o aumento da utilização dos “sites” de “networking”... existem muitas mais opções de “networking”, mas o aspecto mais importante para o desenvolvimento da carreira é a estrutura que conecta mulheres com muitas pessoas”

“...No caso das expatriadas, um dos possíveis obstáculos está associado à resistência das empresas em selecionar mulheres para missões em países considerados como mais problemáticos do ponto de vista político e social... a questão da segurança é, assim um dos fatores que podem potenciar a resistência dos gestores/decisores em recrutar ou convidar mulheres para ocupar posições de gestão no exterior... está presente a percepção de que as profissionais casadas... e com crianças tendem a ser menos recrutadas para cargos no exterior...” (Nunes e Casaca, 2015, p. 86)

“Female candidates are less likely to be hired because they are viewed by both male and female assessors as less competent than male candidates” (Walsh e Turnbull, 2016, p. 417) “Candidatos do gênero feminino têm menor oportunidade de serem recrutadas porque são vistas tanto pelos assessores femininos como pelos masculinos como menos competentes do que os candidatos do gênero masculino”

“When considering whether to apply for promotion, women had greater tendency than men to worry about having all the relevant experience, skills or qualifications... and in some cases they waited to be asked... good HR policies and processes are all very well, but the real change happens when behaviour changes and is modelled from the top... where people are promoted on merit and women and men are both equally encouraged in career development and growth” (Holton e Dent, 2016, p. 552) “Ao considerarem se deveriam solicitar uma promoção, as mulheres têm maior tendência para se preocuparem com a experiência relevante, competências ou qualificações possuídas, do que homens... e em alguns casos esperem que as consultem...boas políticas e processos de RH são muito bons, mas a mudança verdadeira acontece quando o comportamento é moldado a partir do topo... em que as pessoas são promovidas pelo mérito e mulheres e homens sejam igualmente encorajados no desenvolvimento da carreira e crescimento”
