



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Influência das Políticas Organizacionais Orientadas
para a Família sobre a Carreira das Gestoras nas
Empresas: Uma Revisão Sistemática de Literatura

Maria Teresa Gandra Almeida

Católica Porto Business School
Março de 2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Influência das Políticas Organizacionais Orientadas
para a Família sobre a Carreira das Gestoras nas
Empresas: 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

Maria Teresa Gandra Almeida

sob orientação de
Professora Doutora Maria Isabel Guimarães

Católica Porto Business School
Março de 2020

Agradecimentos

A realização desta dissertação foi apenas possível porque tenho ao meu lado pessoas incríveis e que de tudo fazem para que eu consiga alcançar os meus objetivos e realizar os meus sonhos. Por isso, agradeço:

À minha família, nomeadamente aos meus avós, pais e irmão, por todo o amor, companheirismo e incentivo ao longo do meu percurso académico. Por serem as pessoas mais importantes da minha vida e as que mais contribuem para a minha felicidade, dedico-lhes esta dissertação.

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

À minha faculdade, Católica Porto Business School, e a todos os professores que se cruzaram no meu percurso e que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação.

Em especial, à minha orientadora, Professora Doutora Maria Isabel Guimarães, pela dedicação e motivação constante ao longo de todo este processo. A confiança que depositou em mim foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo compreender como é que as políticas organizacionais orientadas para a família influenciam a carreira das gestoras nas empresas. Dado que a literatura apresenta resultados ambíguos a este respeito, a opção metodológica para responder à questão de investigação foi a revisão sistemática de literatura (RSL). Foi assim possível identificar, interpretar e analisar os resultados das investigações realizadas sobre este tema nos últimos 5 anos. A RSL envolveu uma amostra de 14 artigos, seleccionados de acordo com o protocolo da RSL e cujo conteúdo foi escrutinado através do método de análise do conteúdo. Os resultados sugerem a existência de uma relação entre a influência das políticas organizacionais orientadas para a família sobre a carreira das gestoras e as características das organizações. Quer dizer, o contexto determina, em larga medida, os efeitos de tais políticas. Nas organizações em que proliferam os estereótipos de género e a norma do “trabalhador ideal”, a carreira das gestoras pode ser prejudicada. Em geral, é nas organizações onde a presença de mulheres é maior, que os benefícios se fazem verdadeiramente sentir. Se assim for, a gestão de recursos humanos possui, aqui, um amplo domínio de atuação, no sentido de criar as condições que possibilitem uma efetiva igualdade de oportunidades para todos os trabalhadores, independentemente dos seus estilos de vida, do género ou de quaisquer outras características biológicas.

Palavras-chave: políticas organizacionais orientadas para a família; carreira das gestoras e revisão sistemática de literatura

Abstract

The present study aimed to understand the influence of organisational family friendly policies on female managers' careers. Since the literature seems rather ambiguous, a systematic literature review (SLR) was the method used to find the answer to the research question. This involved the extraction, analysis and interpretation of research papers published in the last 5 years. The SLR sample included, therefore, 14 peer-reviewed articles, whose selection followed the SLR protocol, and a content analysis was used to make sense of the results. These suggest the existence of a contextualised influence of family friendly policies on female managers' careers. This is to say that in organisations where gender stereotypes are predominant as is the norm of the 'ideal worker', the policies are not influential and could even be detrimental. It is, however, in organisations where there are larger number of female employees that they are more beneficial. If such is the case, then this means that human resource management has a vast field to work on. Thus, human resource management can create the conditions for real equality of opportunity for all workers, regardless of life styles, gender or any other biological attributes.

Keywords: organisational family friendly policies; female managers' careers and systematic literature review

Índice

Introdução.....	13
Enquadramento Teórico	16
A União Europeia e a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.....	16
A legislação nacional e a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar	18
As organizações e a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar	20
A carreira das gestoras nas empresas.....	23
A influência das políticas organizacionais orientadas para a família sobre a carreira das gestoras nas empresas	29
Metodologia.....	36
Formulação da questão de investigação, definição das expressões-chave e seleção das bases de dados.....	37
Definição dos critérios de inclusão e exclusão	38
Seleção de artigos para a revisão sistemática de literatura.....	39
Análise de conteúdo	43
Apresentação e Discussão dos Resultados	45
Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar.....	47
Políticas de flexibilização da organização do trabalho	47
Bem-estar no trabalho	52
Orientação para o trabalho	53
Preferência das mulheres.....	53
Representações e estereótipos no local de trabalho	56

Diferenças entre locais de trabalho tradicionais e locais de trabalho progressivos	56
Dominação masculina e mudança na cultura de trabalho	60
Análise Crítica	68
Conclusão	70
Lista de referências	75
Apêndices	91
Apêndice A - <i>Processo de categorização dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura e apresentação de excertos exemplificativos</i>	91

Índice de figuras

Figura 1 - <i>Processo de seleção tendo como base o Diagrama PRISMA</i>	41
---	----

Índice de tabelas

Tabela 1 - <i>Número de artigos encontrados na primeira pesquisa</i>	40
Tabela 2 - <i>Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura</i>	44
Tabela 3 - <i>Processo de categorização dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura e apresentação de excertos exemplificativos</i>	46

Introdução

A conciliação entre a vida profissional e a vida familiar é um problema que se procura solucionar em todos os países da União Europeia (UE). Equilibrar o trabalho com a vida privada e familiar é particularmente relevante para as mulheres uma vez que, em quase todos os países da UE, continuam a ser-lhes atribuídas a maioria das responsabilidades familiares e domésticas. Para encorajar a conciliação entre as diversas esferas da vida e a permanência das mulheres no mercado de trabalho, as ações das instituições governamentais e da UE são fundamentais. Contudo, também as empresas podem desempenhar um papel relevante nestes domínios.

No contexto empresarial, as políticas organizacionais orientadas para a família têm como objetivo promover o bem-estar de todos os trabalhadores e reduzir a pressão causada pelas dificuldades em conciliar as responsabilidades profissionais com as responsabilidades familiares (Kalysh, Kulik, & Perera, 2016). No entanto, embora estas políticas sejam projetadas quer para homens quer para mulheres, Vandello, Hettinger, Bosson, & Siddiqi (2013) afirmam que são as mulheres que mais beneficiam deste tipo de políticas. No entender dos autores, isso fica a dever-se ao facto de muitas empresas seguirem ainda a ordem patriarcal. Consequentemente, caberá às mulheres a responsabilidade pelo domínio familiar e aos homens a responsabilidade pelo domínio profissional. Esta definição de papéis é particularmente pesada para as mulheres e, provavelmente, sê-lo-á ainda mais no caso de mulheres que ocupam posições de gestão. Porém, a investigação realizada ao longo das últimas décadas não é clara quanto ao modo com as políticas organizacionais orientadas para a família influenciam a carreira das gestoras nas empresas. De facto, a literatura parece dividir-se entre as influências positivas e negativas que tais políticas exercem sobre a carreira das gestoras.

Considerando a ambiguidade de perspectivas quanto ao efeito das políticas organizacionais orientadas para a família sobre a carreira das gestoras nas empresas, o presente trabalho visa responder à seguinte questão de investigação:

Como é que as políticas organizacionais orientadas para a família influenciam a carreira das gestoras nas empresas?

Esta questão é particularmente relevante para os departamentos de recursos humanos das organizações, já que os seus objetivos principais passam por garantir que todos os trabalhadores sejam tratados equitativamente. A equidade diz respeito a todos os processos das organizações e assegura que as necessidades dos trabalhadores estão alinhadas com a estratégia de negócios. Ademais, os recursos humanos devem também procurar atrair e reter os melhores talentos. Na perspetiva de Davis & Kalleberg (2006), as políticas organizacionais orientadas para a família surgem como instrumentos importantes para a atração e retenção de trabalhadores, especialmente os mais qualificados. Deste modo, a implementação e a adoção deste tipo de políticas pode elevar os níveis de compromisso, lealdade e motivação dos trabalhadores (Bloom & Van Reenen, 2006; Maxwell, Rankine, Bell, & MacVicar, 2007; Russell, O'Connell, & McGinnity, 2009). É neste sentido que as políticas organizacionais orientadas para a família são consideradas um instrumento importante para os recursos humanos. Por um lado, favorecem a retenção de talentos, isto é, a atração dos trabalhadores mais qualificados. Por outro lado, asseguram a consolidação de uma cultura de trabalho mais amigável da família.

De modo a dar resposta à questão proposta, o método que pareceu mais adequado foi a revisão sistemática de literatura (RSL). Desde logo por se tratar de um método que permite conhecer o que a investigação tem produzido mais recentemente. Adicionalmente, por permitir dar conta das alterações temáticas e das tendências que na

área se têm desenvolvido. A informação foi tratada com recurso à análise de conteúdo. O trabalho está, assim, dividido em quatro secções principais. Primeiramente, é apresentado o enquadramento teórico, que proporciona o contexto em que a problemática em estudo se desenvolve. Uma grande parte da literatura equaciona a problemática da conciliação com as mulheres em geral. Há menos estudos que abordem explicitamente o caso das gestoras, o que, de certa forma, justifica o interesse do presente trabalho. Segue-se a metodologia, com uma explicação dos procedimentos inerentes à realização de uma RSL. Depois de analisada através do método de análise do conteúdo, apresenta-se e discute-se a informação dos artigos incluídos na RSL. Finalmente, são expostas as conclusões principais do estudo, que encerram o presente trabalho. A literatura trata com alguma discricionariedade a nomenclatura no que respeita às posições de gestão. Por esse motivo, no presente trabalho optou-se por utilizar as expressões “posições de gestão”, “posições de poder e autoridade”, “posições de liderança”, “posições de topo” e “posições superiores na hierarquia” para designar os postos de trabalho em que se exerce chefias e que correspondem a níveis intermédios e elevados da hierarquia organizacional.

Enquadramento Teórico

A União Europeia e a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar

A igualdade entre homens e mulheres é um dos valores fundamentais da União Europeia (UE), o que implica que todos os cidadãos têm os mesmos direitos legais. O princípio da igualdade entre homens e mulheres reflete-se em todas as políticas europeias. Não obstante, as desigualdades de género persistem, sobretudo, no domínio do emprego (União Europeia, 2019a). Para eliminar a discriminação de género, a UE tem pressionado os países membros, procurando que todos assegurem as condições propícias para a igualdade efetiva entre os géneros (União Europeia, 2019b). Trata-se, afinal, de assegurar a justiça social e, simultaneamente, a participação das mulheres no mercado de trabalho, que na UE é considerada essencial para o desenvolvimento e para o crescimento económico de cada país.

As entidades oficiais consideram que a participação das mulheres no mercado de trabalho e, conseqüentemente, a sua contribuição para a atividade económica devem ser maiores. Para isso acontecer, as entidades da UE defendem que a sub-representação das mulheres no mercado de trabalho deve ser contrariada. De facto, em todos os países da UE, a participação das mulheres no mercado de trabalho continua a ser inferior à dos homens (Comissão Europeia, 2017). Para além disso, as mulheres tendem a trabalhar menos horas, a trabalhar em setores com níveis salariais mais baixos e a ocupar posições mais baixas na estrutura hierárquica (Comissão Europeia, 2017). Ademais, as diferenças entre os géneros no emprego dizem particularmente respeito às trabalhadoras com filhos e familiares dependentes. Aparentemente, essa circunstância é explicada pelo facto de as mulheres continuarem a assumir a prestação de cuidados à família e a realização de tarefas domésticas. Despendem, em média, mais de 12 horas por semana do que os homens em

trabalho não remunerado e na assistência à família (Comissão Europeia, 2019). Estas diferentes situações agravam a disparidade salarial entre homens e mulheres que se verifica a nível europeu. Também resultam num risco mais elevado de pobreza e exclusão social das mulheres (Comissão Europeia, 2017). As diferenças salariais e a disparidade de género no emprego associam-se, frequentemente, a dificuldades em conciliar a vida profissional com a vida familiar e pessoal.

No que respeita às possibilidades de conciliar a vida profissional com a vida familiar e pessoal, o quadro jurídico da UE e dos Estados-membros está ainda aquém do que seria esperado. Isto porque oferece disposições limitadas para que os homens possam assumir, numa proporção equivalente à das mulheres, responsabilidades parentais e domésticas (Comissão Europeia, 2017). O desequilíbrio entre licenças de maternidade e de paternidade assim o sugere. Em geral, as licenças estão orientadas para as mulheres e, talvez por isso, os homens acabem por usufruir menos deste tipo de licenças. Pela mesma razão, os homens têm também menos possibilidades de beneficiarem de regimes de trabalho flexíveis. Estas situações dão sentido à menor participação das mulheres no domínio do emprego (Comissão Europeia, 2017). Por isso mesmo, nas últimas décadas, tem sido discutida a sub-representação das mulheres nas posições de maior poder e autoridade nas organizações. Tanto o Parlamento Europeu como o Conselho têm desenvolvido diretivas que encorajam os Estados-membros a criar condições que apoiem as mulheres a progredir na carreira e que lhes permitam equilibrar as responsabilidades profissionais com as responsabilidades familiares (Comissão Europeia, 2017). Para além de apoiarem a progressão da carreira das mulheres, estas diretivas destinam-se também aos homens, já que visam um maior equilíbrio de género no emprego e no agregado familiar.

As propostas da UE sobre conciliação entre a vida profissional e a vida familiar visam garantir a aplicação do princípio da igualdade entre homens e mulheres. Concretamente, o que está em causa diz respeito à igualdade de oportunidades e de tratamento no mercado de trabalho. Os Estados-membros são instados a melhorar o acesso a mecanismos de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, como é o caso das licenças e regimes de trabalho flexíveis. Também devem encorajar os homens a recorrer a licenças para a assistência à família e a regimes de trabalho flexíveis (Comissão Europeia, 2017). Deste modo, a UE afirma o seu propósito de garantir que mulheres e homens consigam equilibrar as suas responsabilidades profissionais com as familiares. Simultaneamente, visa aumentar o número de mulheres no mercado de trabalho, diminuir as diferenças salariais e melhorar as condições para a progressão na carreira profissional.

A legislação nacional e a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar

Desde a revisão de 1997, ainda antes da adesão à UE, o direito à conciliação da vida profissional com a vida familiar está inscrito na Constituição da República Portuguesa (CRP). O artigo 59.º, N.º 1 b) da CRP explicita:

Todos os trabalhadores sem distinção de sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar (Constituição da República Portuguesa, 2005)

Para além disso, a Constituição também inscreve o princípio da igualdade de género como um princípio fundamental a respeitar, como se verifica pela alínea h) do artigo 9.º: “São

tarefas fundamentais do Estado, promover a igualdade entre homens e mulheres” (Constituição da República Portuguesa, 2005). O ponto 2 do artigo 13.º acrescenta que “Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, situação económica, condição social ou orientação sexual” (Constituição da República Portuguesa, 2005). A lei fundamental portuguesa incorpora, assim, o sentido das diretivas europeias, nomeadamente a igualdade entre homens e mulheres e o equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar.

A existência de legislação que consagra a igualdade entre homens e mulheres e o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar não é acompanhada pela prática, quer das organizações, quer dos indivíduos. As mulheres portuguesas continuam a assumir a maior proporção de responsabilidades domésticas e familiares enquanto que os homens, por opção ou por necessidade, participam, fundamentalmente, no mercado de trabalho. Este estereótipo de género dificulta a conciliação entre a vida profissional e familiar das mulheres e mães trabalhadoras (Confederação Empresarial de Portugal, 2018). Em Portugal, tal como acontece em todos os outros países europeus, também as mulheres despendem mais horas por semana a cuidar da casa e da família do que os homens. Concretamente, as mulheres dedicam à família e à casa entre 7 a 10 horas a mais do que os homens (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019). Esta circunstância poderá explicar que as mulheres portuguesas acabem por dedicar menos tempo ao trabalho remunerado, sendo, por isso, mais penalizadas neste domínio do que os homens. Este facto contribui para a desigualdade entre homens e mulheres, sobretudo, no que diz respeito ao emprego e à participação no mercado de trabalho.

Para fazer face às desigualdades que as mulheres enfrentam no domínio profissional, em Dezembro de 2018, o governo apresentou o programa “3 em Linha”. O principal objetivo deste programa é a promoção de um maior equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, de modo a fomentar a igualdade entre homens e mulheres, para que estes possam realizar escolhas livres em todas as esferas da vida (República Portuguesa, 2018). De entre as propostas apresentadas, pode-se salientar a implementação de práticas laborais mais flexíveis, como, por exemplo, o teletrabalho e os horários adaptados; o desenvolvimento de sistemas de apoios pessoais e familiares, tais como, os incentivos à partilha de licenças entre pais e mães, e o alargamento da licença parental exclusiva do pai de 15 para 20 dias úteis (República Portuguesa, 2018). Embora as iniciativas legislativas e os programas governamentais procurem minimizar as desigualdades vividas pelas mulheres no contexto de trabalho, a participação das organizações empresariais parece igualmente fundamental. Parece essencial que cada vez mais empresas definam políticas que fomentem a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.

As organizações e a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar

As políticas da UE e a legislação nacional proporcionam o enquadramento para as políticas organizacionais destinadas a promover o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar e pessoal. A investigação realizada neste domínio mostra que, embora as políticas europeias e nacionais possam contribuir para o equilíbrio das responsabilidades dos trabalhadores, importa examinar a contribuição das políticas organizacionais para o bem-estar profissional (Kvist & Greve, 2011; Seeleib-Kaiser & Fleckenstein, 2009). Isto porque as empresas podem restringir ou expandir as regulamentações existentes a nível europeu e nacional (Chung & Tijdens, 2013; Lambert

& Haley-Lock, 2004), implementando políticas diferenciadas e tidas como essenciais para assegurar a conciliação entre trabalho e família (Davis & Kalleberg, 2006; Farnsworth, 2004; Kelly et al., 2014). Assim, a literatura confirma que, a par do legislador, também os gestores têm uma palavra a dizer na melhoria da organização do trabalho, contribuindo, desse modo, para o equilíbrio das diversas dimensões da existência.

A questão da conciliação tornou-se evidente quando a presença das mulheres no mercado de trabalho se institucionalizou. Por outras palavras, a partir da década de 1960, a proporção de mulheres à procura de trabalho assalariado foi aumentando regularmente, até se instituir como uma prática corrente. O impacto deste processo foi descrito por Hochschild (1989, p. 206) como “a maior revolução social da nossa era”. O número de famílias com duplo rendimento aumentou igualmente. Tais fenómenos, enfraqueceram a estrutura familiar patriarcal então dominante. Isto significa que os papéis tradicionalmente associados ao homem e à mulher, tanto no domínio profissional como no domínio familiar, sofreram alterações (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2005; Givelekian, 2008). Deste modo, Chung (2017) considera que o equilíbrio do trabalho com a vida familiar tornou-se num problema para os trabalhadores europeus. Também pressionou as empresas no sentido de conceberem políticas e práticas destinadas a manter esse equilíbrio. A importância de tais políticas a nível organizacional é tal que Guerreiro (2009) associa-as à promoção da competitividade, coesão social, cidadania e qualidade de vida. É neste contexto que, na década de 1980, como refere Yamamoto (2011), surge o conceito de empresas *‘family-friendly’*.

A ideia da empresa “amiga da família” tem atraído a atenção tanto de investigadores como de gestores. Isto porque a designação aplica-se a empresas que implementam programas que promovem a conciliação entre trabalho e família (Wood &

De Menezes, 2007) e, simultaneamente, o bem-estar dos trabalhadores, já que atenuam a tensão causada pelo conflito entre as responsabilidades profissionais e as familiares (Kalysh et al., 2016). Poelmans & Beham (2008) propõem uma tipologia de políticas organizacionais orientadas para a família: (1) políticas de flexibilização da organização do trabalho, (2) serviços de apoio à família e (3) políticas de licenças parentais. As políticas de flexibilização da organização do trabalho incidem sobre a adaptação dos horários e locais de trabalho às necessidades dos trabalhadores e incluem, por exemplo, o horário de trabalho flexível, o teletrabalho e o trabalho a tempo parcial (Poelmans & Beham, 2008). Já os serviços de apoio à família concretizam-se em subsídios que compartilham despesas com as crianças, tais como, o financiamento de creches e seguros de saúde. Também podem incluir infraestruturas criadas na própria organização. Abarcam ainda medidas de apoio para os trabalhadores que são igualmente cuidadores de familiares idosos, nomeadamente, a extensão de seguros de saúde a dependentes (Poelmans & Beham, 2008). Finalmente, as políticas de licenças parentais correspondem ao alargamento das licenças parentais previstas na legislação nacional, o que permite que os trabalhadores se dediquem à família, principalmente ao apoio aos filhos, por um período mais longo do que o exigido pela lei (Poelmans & Beham, 2008). Todas estas políticas visam o alinhamento das necessidades das organizações com as dos trabalhadores.

As políticas organizacionais orientadas para a família são também instrumentos importantes para os recursos humanos. Os recursos humanos recorrem a este tipo de políticas para atrair e reterem trabalhadores, especialmente os mais qualificados (Davis & Kalleberg, 2006). De facto, a investigação tem mostrado que as organizações que procuram facilitar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos trabalhadores parecem beneficiar de níveis mais elevados de compromisso, lealdade e motivação, tendo

maior facilidade em recrutar e reter trabalhadores produtivos e talentosos (Bloom & Van Reenen, 2006; Maxwell et al., 2007; Russell et al., 2009). Desta forma, a implementação de políticas e práticas conciliadoras pode potenciar a retenção de talentos, a atração de pessoas cada vez mais qualificadas, bem como a consolidação de uma cultura organizacional amiga da família. Estes aspetos parecem ser fundamentais no caso de mulheres cuja carreira profissional decorre na área da gestão.

A carreira das gestoras nas empresas

O acesso das mulheres a carreiras de gestão foi tardio. Com efeito, só a partir de meados da década de 70 do século XX as mulheres iniciaram a sua trajetória neste domínio (Haveman & Beresford, 2012; Maume, 1999; Wharton, 2000). Não obstante, só na transição para o século XXI a presença de mulheres gestoras em grandes empresas aumentou significativamente (Bertrand & Hallock, 2017). Contudo, como nota Shin (2012), as mulheres continuam sub-representadas nas posições de gestão, principalmente, no que diz respeito às posições de topo. Os dados do Eurostat indicam que em toda a UE a proporção de mulheres em carreiras de gestão é de 36%. Considerando as mulheres que participam em conselhos de administração de empresas cotadas em bolsa, a proporção desce para 27% e é apenas de 17% se considerarmos as executivas seniores (Eurostat, 2019). A sub-representação de mulheres nestas posições tem sido explicada tanto por fatores culturais, como pelos papéis tradicionais de género e pelas representações correlativas, ou seja, pelas normas ou expectativas associadas ao género (Haveman & Beresford, 2012). Tradicionalmente, os papéis e as normas de género decorriam da ordem patriarcal, na qual a responsabilidade pela vida doméstica e os cuidados com as crianças eram privilégio das mulheres, enquanto que os homens eram responsáveis pela angariação do sustento do agregado familiar. Por outras palavras, as mulheres

associavam-se à cultura da família e os homens à cultura do emprego. Esta dicotomia perdeu sentido quando as mulheres integraram a força de trabalho de forma regular.

Com a progressiva participação das mulheres no mercado de trabalho, começou-se a verificar uma libertação face ao patriarcado e aos papéis tradicionais de género. Esta libertação permitiu que as mulheres pudessem aderir a outros valores, especialmente aqueles relacionados com a sua contribuição para a produção (Hochschild, 1989). Para isso, a realização de um trabalho considerado economicamente válido era essencial. Sendo parte da economia dos países, as mulheres começaram a assumir papéis novos, até então restringidos aos homens. O seu sucesso passou a ser avaliado em função da sua contribuição para o desenvolvimento económico, isto é, através da realização de trabalho assalariado. É neste sentido que a literatura parece pressupor que todas as mulheres tenham adotado para si os mesmos valores e a mesma cultura do emprego que caracteriza grande parte dos homens. Ou seja, como ressalta Hochschild (1989), as mulheres adotaram os mesmos valores patriarcais, dos quais teriam, afinal, de se libertar para poderem afirmar-se no mercado de trabalho. Deste modo, quando Hakim (1991, 1995, 1996) sugeriu que muitas mulheres, talvez mesmo a maioria, tivessem razões diversas para recusarem estar no mercado de trabalho de acordo com o modelo masculino, foram muitas as críticas (e.g. Ginn & Sandell, 1997). Para a autora, não parecia séria a ideia da existência de um consenso entre as prioridades de homens e mulheres. Ainda que os valores tivessem mudado, tal não poderia fundamentar o pressuposto de que as mulheres adotassem para si os valores masculinos. Consequentemente, o seu comportamento no local de trabalho teria de ser igualmente diferente. As críticas, nomeadamente as dirigidas por Ginn & Sandell (1997), alegavam que essas diferenças constituíam somente, a prova de que muitas mulheres se encontravam ainda sob dominação patriarcal.

A cultura patriarcal dominante nas organizações implica que as mulheres tenham de se converter aos próprios valores patriarcais. Contudo, as mulheres, para além de assumirem os valores do trabalho, assumem também os valores familiares. De facto, após a entrada no mercado de trabalho, as mulheres acumularam a cultura do emprego à cultura da família, realidade que Hochschild (1989) cunhou com a expressão “segundo turno de trabalho”. A literatura tem mostrado que esta distribuição desequilibrada de trabalho tem diversas consequências. Um dos efeitos do “segundo turno de trabalho” das mulheres manifesta-se pelo conflito relacionado com a devoção à família e a devoção ao trabalho. Haveman & Beresford (2012) salientam que ainda são as mulheres que mais procuram equilibrar o trabalho e a família. Isto porque quando os homens seguem exclusivamente os valores do trabalho assalariado, não reconhecem que possuem igualmente responsabilidades domésticas. Ora, a concentração das responsabilidades domésticas nas mulheres é frequentemente considerada a variável explicativa para o facto de serem as mulheres que mais recorrem ao trabalho a tempo parcial e a outras modalidades flexíveis de trabalho (Giddens, 2005). Como notam Haveman & Beresford (2012), estas circunstâncias traduzem-se em menores qualificações, menor experiência profissional, salários mais baixos e diminuição de expectativas de carreira. Os efeitos do “segundo turno de trabalho” são ainda mais salientados devido à inexistência de creches, jardins de infância e outros equipamentos similares, a preços razoáveis. Também a ausência de políticas organizacionais orientadas para a família contribui para a distribuição desequilibrada das responsabilidades profissionais e familiares entre homens e mulheres. À margem destas discussões, Hakim (1991, 1995, 1996) chamou a atenção para a questão dos valores para sustentar diferentes escolhas das mulheres no campo económico.

Os valores fundamentam a orientação das mulheres para o trabalho. Por outras palavras, as mulheres, tal como os homens, poderão estar orientadas para o trabalho ou

para a família. Provavelmente, valores e não necessariamente o género, serão mais influentes na explicação de preferências diferentes no que respeita ao trabalho. Mas esta não parece ser a visão dominante quando se discutem as políticas organizacionais orientadas para a família. A conciliação entre vida de trabalho e vida familiar é uma condição da igualdade de género. Isto é, quando na UE os responsáveis políticos integram as políticas de conciliação no domínio da igualdade de género, poderão querer mostrar que as responsabilidades familiares dizem respeito tanto às mulheres como aos homens. Estes, contudo, poderão ressentir-se de falta de apoio ao exercício da parentalidade, como constatado por Hochschild (1989):

Muitos homens temiam que qualquer ação em prol da família (...) pudesse ser entendida como um sinal de falta de ambição ou masculinidade. Apesar de toda a conversa acerca da importância das crianças, o clima cultural tornou-se subtilmente menos hospitaleiro a pais que ponham as crianças em primeiro lugar (Hochschild, 1989, p. 231).

Deste modo, os homens acabam sendo vítimas dos valores que, aparentemente, são tipicamente os seus e que colocam a vida de trabalho em primeiro plano. Na verdade, como afirma Hakim (1991, p. 105), "... há uma tendência para pressupor que os homens são inteiramente dedicados ao trabalho, comparando implicitamente as mulheres trabalhadoras com um trabalhador mítico, habitualmente em detrimento das mulheres". A mesma autora considera que orientações para o trabalho adaptativas, carreiristas ou centradas na vida doméstica existem tanto entre mulheres como homens e, por isso, as mulheres que trabalham não devem ser tratadas como um agregado indiferenciado. Tomando as suas palavras à letra, é então possível concluir que a literatura sobre a

persistência de formas de discriminação nas organizações e as dificuldades na construção de carreiras bem-sucedidas por parte das mulheres, dirá respeito apenas às que manifestam uma orientação para o trabalho semelhante à orientação que caracteriza a visão tradicional sobre os homens. Tal será o caso das mulheres que procuram fazer carreira em posições de gestão.

No caso das posições de gestão, as desigualdades que as mulheres gestoras têm que enfrentar no mercado de trabalho e, sobretudo, para ascender a posições de topo, são por vezes englobadas na expressão '*glass ceiling*'. A metáfora do "teto de vidro" procura dar conta das barreiras que, sendo transparentes e subtis, dificultam a ascensão das mulheres a posições superiores na hierarquia (Bell, McLaughlin, & Sequeira, 2002; Goodman, Fields, & Blum, 2003). Os obstáculos mais evidentes decorrem dos estereótipos de género que persistem nas organizações, mas também das motivações e expectativas de ambos os sexos, a que acrescem as responsabilidades familiares (Nogueira, 2006). Para Booth, Francesconi, & Frank (2003), estas barreiras contribuem para que mulheres, que têm as mesmas qualificações e competências que os homens, auferam salários inferiores e tenham menor probabilidade de ascender hierarquicamente. Ademais, a existência de filhos é apresentada como uma agravante, quando as mulheres ambicionam carreiras bem-sucedidas e lugares de topo na hierarquia organizacional (Gangl & Ziefle, 2009; Misra, Budig, & Moller, 2007; Waldfogel, 1998). A este propósito, Raley, Bianchi, & Wang (2012) argumentam que, depois de terem filhos, as gestoras ficam mais predispostas a abandonar a força de trabalho, a passar a trabalhar a tempo parcial ou a rejeitar promoções.

A valorização da vida familiar e dos cuidados com as crianças favorece as crenças preconceituosas dos empregadores sobre as trabalhadoras com filhos. O que poderia ser encarado como uma orientação diferente para o trabalho, é interpretado como menor

competência e fraco compromisso em relação ao trabalho (Benard & Correll, 2010; Vinkenburg, van Engen, Coffeng, & Dikkers, 2012). Tais crenças parecem justificar práticas discriminatórias tanto nos processos de recrutamento como nas promoções. Justificam igualmente a valorização das mulheres que, como os homens, se mostram livres para se dedicarem inteiramente ao trabalho, sem influências derivadas da vida pessoal e familiar. Como Reid (2015) assinala, a imagem do “trabalhador ideal” reflete um trabalhador totalmente dedicado ao trabalho, imbuído do que Hochschild (1989) chamou “cultura do trabalho”, a qual se substitui à cultura da família. Quando se fala de cargos de gestão, a progressão na carreira significa longas jornadas de trabalho, um compromisso total com as responsabilidades do trabalho e disponibilidade total para responder às exigências profissionais (Kelly, Ammons, Chermack, & Moen, 2010). Nesta perspetiva, toda a vida do gestor organiza-se em torno das solicitações de trabalho.

O caráter totalitário das exigências com origem no mundo do trabalho favorece do estereótipo de líder masculino. Em geral, os homens fornecem os traços em que a imagem do “trabalhador ideal” é construída (Acker, 1990). Porém, quando as mulheres adotam os mesmos valores instrumentais dos homens e sacrificam a sua vida pessoal e familiar por uma carreira bem-sucedida, o equilíbrio entre as exigências do trabalho e as decorrentes da família torna-se impossível (Munn & Greer, 2015). De facto, Hochschild (1997) já havia notado que, para além da pressão causada pelas atividades domésticas, incluindo os cuidados com as crianças, as mulheres estão ainda sujeitas a exigências com origem no trabalho. Esta pressão resulta, por vezes, como a autora faz notar, no relaxamento ou abandono das responsabilidades familiares. Deste modo, as representações com origem nas organizações afetam, em particular, as gestoras e o seu efeito faz-se sentir na própria família e na sociedade em geral. Quando as práticas organizacionais penalizam as mulheres porque engravidam, por exemplo, é de esperar

que os efeitos se tornem visíveis na própria demografia. Neste sentido, apesar da legislação, as mulheres estão ainda sujeitas a formas de discriminação com impacto nas possibilidades objetivas de ascenderem na carreira profissional, sobretudo, quando se tratam de posições de poder e de autoridade.

A influência das políticas organizacionais orientadas para a família sobre a carreira das gestoras nas empresas

Nas organizações, as políticas “amigas da família” podem contribuir para um aumento não apenas de mulheres no mercado de trabalho, mas também em carreiras de gestão. A literatura há muito que vem assinalando a existência de formas de discriminação no domínio profissional e a forma como carreiras mais competitivas, nomeadamente as de gestão, podem ser afetadas. É neste sentido que se justifica a implementação de políticas integradas de gestão que procurem a conciliação entre os interesses organizacionais e as necessidades individuais, como é o caso das políticas orientadas para a família. Estas políticas devem articular as necessidades dos indivíduos com as necessidades das organizações, traduzindo-se num rácio positivo entre os benefícios resultantes e os seus custos (Appelbaum et al., 2005). Isto pode querer dizer que tais políticas se devem destinar tanto a mulheres como a homens. Estas políticas, afirma Javed (2019), podem promover o bem-estar dos trabalhadores, especialmente das mulheres, de duas maneiras. Por um lado, aliviando sentimentos negativos que possam surgir de um desequilíbrio na gestão de responsabilidades profissionais e familiares. Por outro lado, encorajando sentimentos positivos, como a satisfação e o bem-estar no trabalho.

A evidência que sustenta a existência de uma relação positiva entre as políticas organizacionais orientadas para a família e os níveis elevados de satisfação dos trabalhadores é profusa. Essa é a conclusão de diversos estudos sobre o impacto de tais

políticas (e.g. Anderson, Coffey, & Byerly, 2002; Bond, Hyman, Summers, & Wise, 2002; Scandura & Lankau, 1997). Noutros casos, o que sobressai são os níveis elevados de compromisso organizacional (e.g. Allen, 2001; Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999; Grover & Crooker, 1995; Scandura & Lankau, 1997). Para além disso, outras investigações sugerem que a adoção destas políticas está associada a níveis mais baixos de absentismo (Thomas & Ganster, 1995), de conflitos entre o trabalho e a família (Goff, Mount, & Jamison, 1990; Kossek & Nichol, 1992), de *stress* (Kossek & Ozeki, 1999) e, ainda, de *burnout* (Almer & Kaplan, 2002; Mattis, 1990). Desta forma, com a implementação de políticas conciliadoras, as empresas esperam reduzir os custos associados a comportamentos de absenteísmo e potenciar a atração de recursos humanos cada vez mais qualificados (Poelmans & Caligiuri, 2008). A influência destas políticas parece, assim, tão benéfica para os trabalhadores como para as organizações.

Por regra, as políticas organizacionais orientadas para a família procuram responder à preocupação de todos os trabalhadores sobre o cumprimento das responsabilidades familiares, independentemente do género. Não obstante, são as mulheres que mais beneficiam deste tipo de políticas (Vandello et al., 2013). Esse facto pode justificar que a literatura adote, fundamentalmente, o ponto de vista feminino. Equilibrar as exigências crescentes do trabalho e as originadas na família parece contribuir para o aumento do conflito entre papéis o que, por sua vez, pode resultar numa maior tensão, fadiga e *stress* (Fokkema, 2002). Pode igualmente ocasionar a desistência ou adiamento de projetos familiares, quando a carreira é colocada em primeiro lugar. Porém, a literatura mostra que, quando as organizações facilitam o equilíbrio entre a vida de trabalho e a pessoal, melhora substancialmente o bem-estar das mulheres, pelo que a existência de políticas organizacionais orientadas para a família é crucial (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2006). Mas Kalysh et al. (2016) vão mais longe, salientando

que, se as políticas de conciliação ajudam as trabalhadoras a reduzir os conflitos entre trabalho e família, também podem facilitar a progressão da carreira das mulheres em posições de gestão. Neste contexto, Crisp (2013) vê nas políticas organizacionais orientadas para a família a solução para a sub-representação das mulheres em cargos da gestão de topo. Argumenta que práticas que ofereçam flexibilidade às trabalhadoras, são determinantes para o progresso das mulheres nas organizações. Isto acontece dado que, como referem Heywood & Jirjahn (2009), estas políticas têm como principal objetivo aliviar as mulheres de algumas responsabilidades familiares. As possibilidades são múltiplas, indo da prestação de cuidados a crianças e a idosos, às formas flexíveis de trabalho. Trabalhar a partir de casa ou em horário flexível permite às mulheres uma gestão mais equilibrada dos compromissos familiares, assegurando-lhes maior controlo sobre o seu local e horário de trabalho.

Ao proporcionarem às mulheres maior controlo sobre o horário e o local de trabalho e reduzindo o peso das responsabilidades familiares, as políticas organizacionais orientadas para a família podem encorajar a permanência das mulheres no mercado de trabalho e contribuir para a melhoria do seu desempenho. Apesar da instrumentalidade do raciocínio, Kalysh et al. (2016) consideram que a melhoria do desempenho fará alterar a perceção de que as mulheres não se enquadram nos papéis de gestão. Deste modo, o maior efeito recairá sobre as representações dominantes nas organizações, o que poderá facilitar a progressão da carreira das gestoras. Contudo, as evidências que relacionam as políticas organizacionais orientadas para a família com o número de mulheres em cargos de gestão são escassas e contraditórias. Como se viu, há investigação que sugere a existência de uma relação positiva entre as políticas organizacionais orientadas para a família e a carreira das mulheres na gestão. Mas o estudo conduzido por Kalysh et al. (2016), que examinou a relação entre o número de políticas organizacionais orientadas

para a família implementadas entre 2002 e 2006 e a proporção de mulheres em cargos de gestão entre 2010 e 2014, levanta dúvidas. Se por um lado as políticas são benéficas, por outro, o seu efeito só se faz sentir a prazo. Acresce o facto de os autores considerarem que o benefício, a acontecer, será mais provável em organizações que empreguem um elevado número de mulheres. De facto, o estudo revela que o número total de políticas organizacionais orientadas para a família está significativamente associado à proporção de mulheres em cargos de gestão, mas somente após um período de 8 anos. Kalysh et al. (2016) concluem que o efeito não é imediato porque: (1) as mulheres que têm maior probabilidade de beneficiarem deste tipo de políticas são as mais jovens e em idade fértil, estando ainda em fases iniciais da carreira e, por isso, levam algum tempo a chegar a posições de poder e autoridade e (2) a implementação destas políticas pode implicar uma mudança cultural na organização, processo igualmente lento. O estudo de Kalysh et al. (2016) acaba por ir ao encontro de ideias que já haviam sido propostas em décadas anteriores.

Para qualquer mulher que trabalhe, a conjugação entre filhos pequenos e o trabalho pode ser complicada. Hewlett (2002) especifica o intervalo entre os 25-35 anos como sendo o que designa pela “década implacável” para as mulheres. A expressão procura dar conta das dificuldades de conciliação da maternidade com as exigências inerentes à construção e consolidação da carreira profissional. Até porque, frequentemente, muitas mulheres interrompem a carreira profissional para atenderem às responsabilidades familiares. No ponto de vista de Hewlett (2002), quanto mais prolongada for a interrupção, mais demorada tenderá a ser a progressão na carreira. Estas circunstâncias poderão contribuir para o facto de tantas mulheres, especialmente na área da gestão, adiarem os projetos familiares, privilegiando a estabilidade da carreira. Mas a lentidão da mudança cultural pode agir no mesmo sentido. De acordo com Schwartz

(1996), como a progressão na carreira das gestoras depende de uma mudança cultural em toda a organização e as mudanças culturais demoram o seu tempo, também os processos organizacionais tendem a ser lentos. Sendo assim, a implementação de políticas organizacionais orientadas para a família não tem efeitos imediatos, nomeadamente, no que toca aos benefícios para a carreira das gestoras.

Ademais, o benefício das políticas organizacionais orientadas para a família não pode ser descontextualizado. No estudo de Kalysh et al. (2016), tal como mencionado acima, o contexto influencia significativamente a relação entre as políticas organizacionais orientadas para a família e a proporção das mulheres na gestão. Isto porque os efeitos positivos das políticas foram observados apenas em organizações em que as mulheres representavam 43% ou mais da força de trabalho. Portanto, as políticas organizacionais orientadas para a família parecem mais eficazes em contextos nos quais a participação de mulheres na força de trabalho é elevada. Ao contrário, quando o número de homens é mais elevado, os empregadores tendem a avaliar as mulheres de acordo com os estereótipos de género, o que influencia tanto os critérios de seleção durante os processos de recrutamento como a avaliação de desempenho e as promoções (Perry, Davis-Blake, & Kulik, 1994). O resultado é o afastamento das mulheres das posições de gestão e de liderança. Porém, os estereótipos de género perdem importância à medida que a proporção de mulheres aumenta nas organizações (Eagly & Karau, 2002; Jansen, van der Velde, & Telting, 2001). Isto faz com que os efeitos positivos das políticas organizacionais orientadas para a família sejam mais visíveis e as mulheres tenham maior probabilidade de serem promovidas a cargos da gestão de topo com base no seu desempenho.

A progressão na carreira das mulheres em geral e, também, das gestoras, permanece, apesar de tudo, condicionada pela visão estereotipada dos géneros. Quando

tais estereótipos predominam, as políticas organizacionais orientadas para a família parecem afetar negativamente a carreira das mulheres, especialmente, a das mulheres que trabalham no mundo corporativo (Hoyt & Murphy, 2016). Frequentemente, nestes contextos, as mulheres são vistas como seres sensíveis e delicados, atributos apresentados como inconsistentes com as características masculinas exigidas para o sucesso do negócio. Além do mais, como ressaltam Nosek, Banaji, & Greenwald (2002), a associação implícita entre mulheres e família está como que naturalizada. Fica, assim, a sugestão de que a visão patriarcal, que associa o homem à carreira profissional e não tanto à família e a mulher mais à família do que à carreira, ainda domina. Como as políticas organizacionais orientadas para a família são, geralmente, direcionadas e solicitadas por mulheres (Vandello et al., 2013), acabam por reforçar ainda mais esta associação entre mulheres e família. Portanto, algumas perspectivas vêm nas políticas de conciliação entre trabalho e vida familiar uma forma de encorajar os empregadores a pensarem nas mulheres como mães e não como trabalhadoras que podem alcançar posições de topo na organização (Cross & Linehan, 2006). O trabalho desenvolvido por von Hippel, Kalokerinos, & Zacher (2017) parece corroborar esta ideia. Entre as participantes no estudo, gestoras do sexo feminino, as que sentiam a presença de estereótipos de gênero nas organizações eram as que acreditavam que as políticas organizacionais orientadas para a família tinham consequências negativas para a sua carreira e, por isso, eram as que se mostravam menos interessadas em as utilizar.

A investigação parece, então, sugerir que as políticas organizacionais orientadas para a família podem ou não favorecer a carreira das gestoras nas empresas. A ambiguidade sugerida pela investigação suscita o interesse em aprofundar o conhecimento que mais recentemente tem sido produzido no domínio das políticas de

conciliação entre trabalho e família. Assim se justifica a questão de investigação que orienta o presente estudo:

Como é que as políticas organizacionais orientadas para a família influenciam a carreira das gestoras nas empresas?

A revisão sistemática de literatura foi o método considerado para responder a esta questão, uma vez que possibilita o conhecimento detalhado da investigação que têm vindo a ser realizada neste domínio.

Metodologia

A revisão sistemática de literatura (RSL) é um método de investigação versátil. Isto porque admite a associação de investigação qualitativa e quantitativa. No último caso, estaremos na presença da chamada meta-análise. O presente trabalho, contudo, centra-se unicamente na variante qualitativa. Esta opção fundamenta-se no facto de a RSL permitir a avaliação e sintetização de uma grande quantidade de informação (Petticrew & Roberts, 2006). Este tipo de revisão, tem como objetivo identificar, avaliar e dar sentido à investigação disponível sobre um determinado tema, dentro de um dado intervalo de tempo. Assim, é possível responder a uma questão de investigação específica. Neste caso, esta revisão tem como objetivo responder à seguinte questão de investigação: “Como é que as políticas organizacionais orientadas para a família influenciam a carreira das gestoras nas empresas?”. O tema da questão de investigação formulada é relevante do ponto de vista académico, mas também do ponto de vista político. É de recordar que a conciliação entre a vida de trabalho e a vida familiar é enquadrada no âmbito das políticas de igualdade de género da UE. Para além disso, o tema torna-se igualmente relevante para os recursos humanos das organizações. De facto, as políticas organizacionais orientadas para a família são instrumentos importantes para atrair e reter trabalhadores qualificados, produtivos e talentosos (Bloom & Van Reenen, 2006; Davis & Kalleberg, 2006; Maxwell et al., 2007; Russell et al., 2009). Consequentemente, são instrumentos importantes para tornar a cultura do trabalho mais amiga da família, aspeto esse que parece ser essencial para as mulheres que trabalham na área da gestão.

A RSL é um método particularmente adequado quando existem muitos estudos sobre um determinado tema e quando os estudos se encontram rodeados de alguma ambiguidade. Esse é o caso do tema em que a questão de investigação se insere e, por

isso, a RSL pareceu o método ideal para dar conta das alterações que caracterizam a investigação nos últimos anos. Como decorre da discussão teórica, a influência que as políticas organizacionais orientadas para a família exercem sobre a carreira das gestoras nas empresas está longe de ser consensual. Enquanto alguns autores defendem que estas políticas favorecem a carreira das gestoras nas empresas, outros sustentam visões contrárias. Para entender esta diversidade de perspectivas, a RSL tem de ser realizada de forma criteriosa, o que equivale a dizer que é forçoso respeitar o respetivo protocolo.

A qualidade e a fiabilidade da RSL dependem, em grande parte, da definição do protocolo. Para Moher et al. (2016), o protocolo é a componente essencial para a realização de uma RSL. Ademais, Kitchenham & Charters (2007) argumentam que o método da RSL é um método fiável e exigente, precisamente devido às características do seu protocolo. Neste sentido, é crucial definir um protocolo que traduza todo o planeamento e todas as decisões que foram tomadas para realizar a RSL. Primeiramente, o protocolo deverá incluir a formulação da questão de investigação e a definição das palavras e/ou expressões-chave; de seguida, deverão ser seleccionadas as bases de dados onde será realizada a pesquisa, explicando o porquê de serem essas as bases de dados escolhidas; posteriormente, com objetivo de tornar a pesquisa mais específica, é crucial definir critérios de inclusão e exclusão, justificando devidamente a escolha de cada critério; por fim, é necessário documentar todas as etapas que foram executadas e todas as decisões que foram tomadas para seleccionar os artigos que integram a RSL.

Formulação da questão de investigação, definição das expressões-chave e seleção das bases de dados

A questão de investigação orienta a definição de palavras e expressões-chave que guiam a pesquisa bibliográfica. No caso, a questão “Como é que as políticas

organizacionais orientadas para a família influenciam a carreira das gestoras nas empresas?” sugeriu as seguintes expressões-chave: family friendly policies AND women in “authority and power positions”; family friendly policies AND “female managers”; family friendly policies AND “female executives”; work life balance AND women in “authority and power positions”; work life balance AND “female managers”; work life balance AND “female executives”; reconciling work and family life AND women in “authority and power positions”; reconciling work and family life AND “female managers”; reconciling work and family life AND “female executives”; reconciling work and personal life AND women in “authority and power positions”; reconciling work and personal life AND “female managers” e reconciling work and personal life AND “female executives”. Numa primeira fase da pesquisa, estas expressões foram utilizadas nas bases de dados *Web of Science* e *EBSCO*, que são as bases de dados que estão disponíveis a partir da biblioteca da Universidade. Numa segunda fase, as mesmas expressões orientaram a pesquisa que foi realizada via *Google Scholar*, com recurso exclusivo a artigos disponíveis através da rede *b-on*. A segunda fase de pesquisa também contou com artigos disponibilizados por professores e com artigos identificados a partir de listas de referências de obras consultadas.

Definição dos critérios de inclusão e exclusão

A seleção dos textos a incluir na RSL obedece, de acordo com o protocolo metodológico, a critérios de inclusão e exclusão. Tais critérios visam conduzir a pesquisa para o domínio circunscrito pela questão de investigação, guiando a seleção dos artigos. Quer dizer, a partir destes critérios é possível estabelecer quais os artigos que foram incluídos no estudo e quais os que foram rejeitados. Os critérios de inclusão centraram-se, inicialmente, na área geográfica. Concretamente, o espaço geográfico da União

Europeia (UE) e do Espaço Económico Europeu (EEE). Portugal é um país da UE e existem diretivas e regulamentos com origem nos diversos órgãos da UE que abrangem todos os países, considerando-se, aqui, a Europa dos 28. Deste modo, tornou-se possível comparar os diversos países da UE no que respeita às políticas de igualdade de género, discriminação e conciliação entre trabalho e família. Foi ainda possível compreender como é que todas estas questões afetam as gestoras. Considerou-se também os países pertencentes ao EEE, pois estes países seguem políticas sociais semelhantes, como são exemplo as políticas relacionadas com a igualdade de tratamento entre homens e mulheres.

Um segundo critério de inclusão foi o tempo. Para efeitos do presente estudo, o intervalo de tempo considerado foram os últimos 5 anos. Quer dizer, foram incluídos artigos publicados nos últimos 5 anos, para conhecer o que mais recentemente se tem produzido em termos de investigação. Isto porque esta é uma problemática que vem sendo estudado há, pelo menos, 3 décadas. Contudo, a redução do tempo para os últimos 5 anos visou igualmente responder ao cumprimento dos prazos inerentes à realização e submissão de trabalhos desta natureza. No que se refere aos critérios de exclusão, o objetivo é melhorar a qualidade da RSL. Assim, foram excluídos os artigos que foram publicados em jornais não académicos, fontes respeitantes a conferências e a outros eventos académicos, bem como todos os que não foram sujeitos à revisão por pares. Finalmente, foram ainda excluídos todos os artigos duplicados.

Seleção de artigos para a revisão sistemática de literatura

Considerando as expressões-chaves definidas, as bases de dados selecionadas e, também, os critérios de inclusão e exclusão mencionados, na primeira fase de pesquisa, foram encontrados 126 artigos, como é possível observar na Tabela 1.

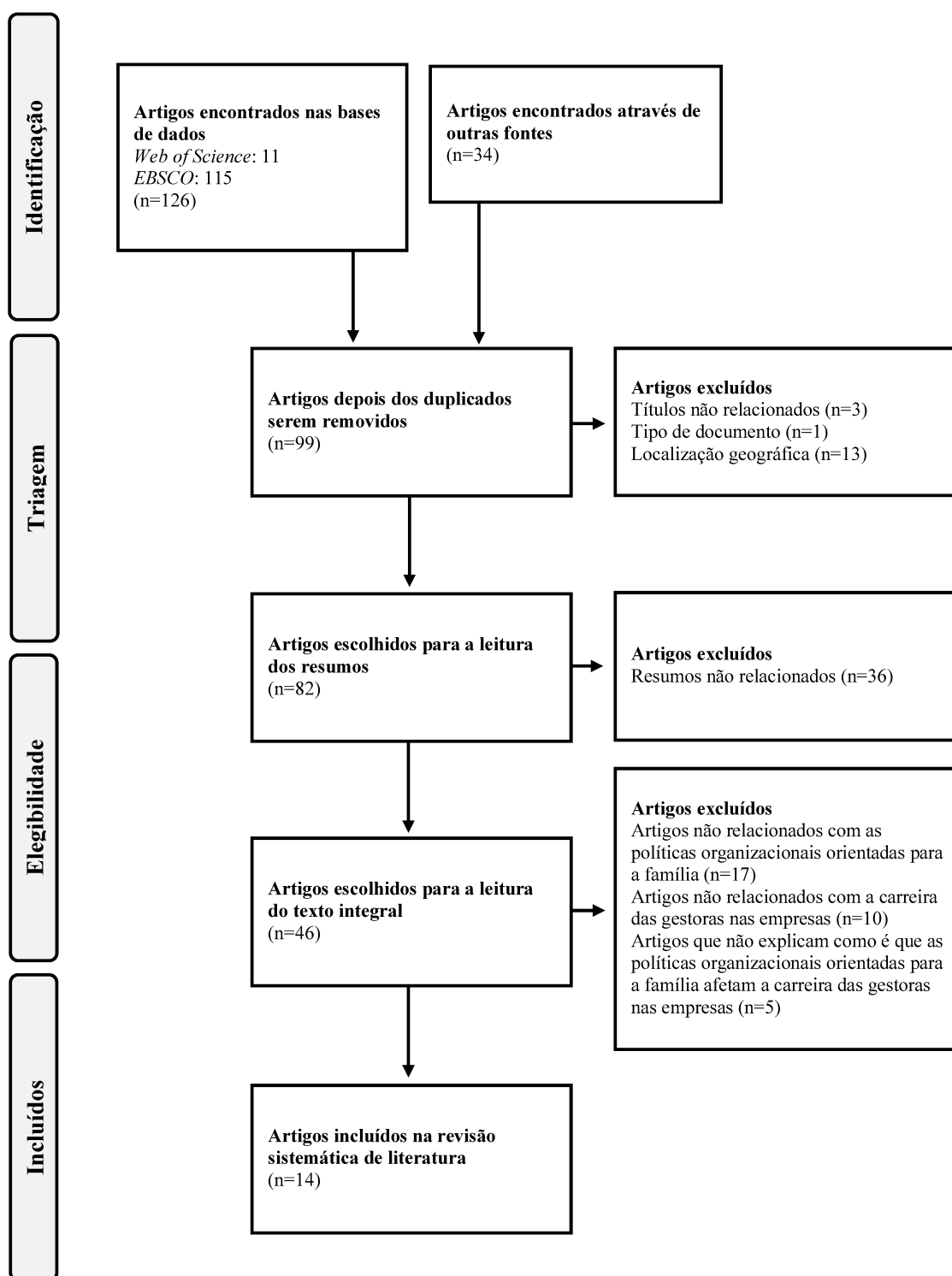
Tabela 1 - Número de artigos encontrados na primeira pesquisa

Primeira Pesquisa (realizada a 3 de Maio de 2019)	Bases de dados	
	Web of Science	EBSCO
Termo de pesquisa: family friendly policies AND women in “authority and power positions”	n=0	n=0
Termo de pesquisa: family friendly policies AND “female managers”	n=2	n=25
Termo de pesquisa: family friendly policies AND “female executives”	n=0	n=3
Termo de pesquisa: work life balance AND women in “authority and power positions”	n=0	n=0
Termo de pesquisa: work life balance AND “female managers”	n=6	n=42
Termo de pesquisa: work life balance AND “female executives”	n=1	n=2
Termo de pesquisa: reconciling work and family life AND women in “authority and power positions”	n=0	n=0
Termo de pesquisa: reconciling work and family life AND “female managers”	n=1	n=7
Termo de pesquisa: reconciling work and family life AND “female executives”	n=0	n=1
Termo de pesquisa: reconciling work and personal life AND women in “authority and power positions”	n=0	n=0
Termo de pesquisa: reconciling work and personal life AND “female managers”	n=1	n=4
Termo de pesquisa: reconciling work and personal life AND “female executives”	n=0	n=31
Total de artigos	n=11	n=115
	N=126	

Nota. Para todos os termos de pesquisa foram utilizados os seguintes critérios: artigos publicados em jornais académicos, artigos publicados entre 2015 e 2019, artigos que dizem respeito a países da União Europeia e/ou do Espaço Económico Europeu e artigos que foram revistos por pares.

Os 126 artigos, encontrados nas bases de dados mencionadas, foram analisados num primeiro exercício de seleção temática. Para documentar todas as etapas executadas e todas as decisões tomadas, na Figura 1, é apresentado um diagrama baseado no Diagrama PRISMA (Moher, Liberati, Tetzlaff, & Altman, 2009), que resume todo o processo de seleção de artigos.

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



Nota. Adaptação do Diagrama PRISMA (Moher et al., 2009). Disponível em: <http://prisma-statement.org/documents/PRISMA%202009%20flow%20diagram.pdf>

O Diagrama PRISMA sintetiza a informação relativa à pesquisa bibliográfica e à aplicação dos critérios de seleção decorrentes do protocolo da RSL. Analisando o diagrama apresentado, foram recuperados 126 artigos a partir da utilização das bases de dados mencionadas. Destes, 61 foram removidos por se tratarem de artigos duplicados. Foram igualmente eliminados 3 artigos cujo o título não estava relacionado com as políticas organizacionais orientadas para a família e a carreira das gestoras nas empresas. Adicionalmente, foram removidos 14 artigos: 1 artigo que dizia respeito a uma entrevista e 13 artigos que não respeitavam o critério de inclusão relativo à área geográfica. Assim, o trabalho de investigação recaiu, inicialmente, sobre 48 artigos, cuja primeira apreciação incidiu sobre os *abstracts*. Em resultado, foram excluídos mais 21 artigos, cujos títulos pareciam adequados, mas cujo resumo acabaria por revelar o oposto. Após esta exclusão, ficaram na amostra 27 artigos que foram escolhidos para a leitura do texto integral. Destes 27 artigos, foram excluídos 14 artigos que não estavam relacionados com as políticas organizacionais orientadas para a família, 2 artigos que não estavam relacionados com a carreira das gestoras nas empresas e 2 artigos que não explicavam a influência das políticas organizacionais orientadas para a família sobre a carreira das gestoras nas empresas. Finalmente, a amostra acabou com 9 artigos, os quais foram incluídos na RSL.

A insuficiência do número de textos após a primeira pesquisa justificou a realização de uma segunda pesquisa. Neste sentido, de modo a alargar o âmbito da pesquisa, foram utilizadas outras fontes, nomeadamente artigos recuperados via *Google Scholar* e cujo acesso foi possibilitado a partir da rede *b-on*, assim como, artigos providenciados por professores e artigos que constavam em listas de referências de obras consultadas. O segundo esforço de pesquisa representou o acréscimo de 34 artigos que respeitavam os critérios de inclusão e exclusão e cujos os títulos se pareciam enquadrar no tema da influência das políticas organizacionais orientadas para a família sobre a

carreira das gestoras nas empresas. Destes 34 artigos, foram excluídos 15, cujo *abstract* não se relacionava com o tema em investigação. Após aplicação criteriosa dos critérios de inclusão e de exclusão, dos 19 artigos que foram escolhidos para a leitura do texto integral, foram excluídos 3 artigos que não se relacionavam com as políticas organizacionais orientadas para a família, 8 artigos que não falavam sobre a carreira das gestoras nas empresas e 3 artigos que não explicavam a influência das políticas organizacionais orientadas para a família sobre a carreira das gestoras nas empresas. Assim sendo, a segunda pesquisa acrescentou 5 novos artigos à RSL, o que deu um total de 14 artigos.

Análise de conteúdo

Para analisar os artigos, a opção recaiu sobre a análise de conteúdo. A análise de conteúdo corresponde a “(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 1977, p. 38). Esta análise permite compreender criticamente o sentido dos textos e, também, o seu conteúdo manifesto ou latente e os seus significados explícitos ou ocultos (Chizzotti, 2006). Para Bardin (1977), a análise de conteúdo deve respeitar 3 etapas: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na etapa da pré-análise, a informação foi organizada e as ideias principais foram sistematicamente analisadas. Na fase de exploração dos textos, definiram-se as diferentes categorias, que correspondem aos temas e subtemas presentes em cada um dos artigos. Finalmente, no tratamento dos resultados, inferência e interpretação, foram destacados e interpretados os resultados e as conclusões mais importantes de cada um dos artigos. Tendo em conta as diversas fases da análise de conteúdo, a Tabela 2 sintetiza os temas e subtemas definidos, bem como os artigos em

que surgiram. Estes temas e subtemas são apresentados em detalhe e discutidos na secção seguinte.

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

Temas	Subtemas	Artigos
Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar	Políticas de flexibilização da organização do trabalho	“Climbing the Ladder: Gender-Specific Career Advancement in Financial Services and the Influence of Flexible Work-Time Arrangements”
		“Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations. The case of management accountants”
		“Flexibility trap – the effects of flexible working on the position of female professionals and managers within a corporate environment”
	Bem-estar no trabalho	“Is the Institutional Environment a Challenge for the Well-Being of Female Managers in Europe? The Mediating Effect of Work-Life Balance and Role Clarity Practices in the Workplace”
Orientação para o trabalho	Preferência das mulheres	“Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations. The case of management accountants”
		“Uptake of organisational work-life balance opportunities: the context of support”
	Diferenças entre locais de trabalho tradicionais e locais de trabalho progressivos	“Managing Motherhood: Job Context and Employer Bias”
		“Part-time, work-life balance and gender equality”
Representações e estereótipos no local de trabalho	Dominação masculina	“Uptake of organisational work-life balance opportunities: the context of support”
		“‘CEO equals man’: Gender and informal organisational practices in English sport governance”
		“Flexibility trap – the effects of flexible working on the position of female professionals and managers within a corporate environment”
		“Gender and leadership aspiration: The impact of work-life initiatives”
		“Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female executives' perceptions”
		“Paths towards Family-friendly Working Time Arrangements: Comparing Workplaces in Different Countries and Industries”
	Mudança na cultura de trabalho	“A better career environment for women: developing a blueprint for individuals and organisations”
		“‘CEO equals man’: Gender and informal organisational practices in English sport governance”
		“Gender and leadership aspiration: The impact of work-life initiatives”
		“Having It All? Women in High Commitment Careers and Work-Life Balance in Norway”
		“Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female executives' perceptions”
		“Top managers and the gendered interplay of organizations and family life: the case of Iceland”

Apresentação e Discussão dos Resultados

O objetivo deste trabalho foi responder à questão de investigação “Como é que as políticas organizacionais orientadas para a família influenciam a carreira das gestoras nas empresas?”. Para o efeito, o método escolhido foi a revisão sistemática de literatura. Como foi mencionado anteriormente, no final da pesquisa, foram 14 os artigos que, após a aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, foram incluídos para leitura e análise. Nos últimos 5 anos, a investigação manteve, em grande parte, os temas que têm sido investigados e debatidos no que respeita à igualdade de género nas organizações. Existindo inequívocas melhorias nas organizações, impulsionadas por alterações quer nas legislações nacionais, quer nas próprias organizações, continua a haver motivos para se discutir a igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

As políticas organizacionais que, de facto, têm o poder de influenciar o desenho das carreiras profissionais das gestoras e que foram consideradas neste estudo dizem respeito à conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e/ou familiar. Neste sentido, a Tabela 3 sintetiza o processo de categorização que orientou a análise de conteúdo, anteriormente mencionada, proporcionando alguns exemplos de excertos relevantes. Esta tabela consiste num resumo da tabela que está disponível no Apêndice A.

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

Temas	Subtemas	Definições	Excertos Exemplificativos
Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar	Políticas de flexibilização da organização do trabalho	As políticas de flexibilização da organização do trabalho têm como objetivo permitir a adaptação dos horários e locais de trabalho às necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores (Poelmans & Beham, 2008).	“(…) interviewees with children proposed that flexible job re-entry options and part-time arrangements can help balance motherhood with leadership positions in management accounting such as those they hold.” (Cimirotić, Duller, Feldbauer-Durstmüller, Gärtner, & Hielb, 2017, p.184)
	Bem-estar no trabalho	O bem-estar no trabalho ilustra as experiências e as atitudes positivas que os trabalhadores vivem no contexto de trabalho (Diener, 2000).	“(…) the current research suggests that organisations should be encouraged to use WLB HRP because they have positive consequences on female managers’ well-being and allow them to remain in managerial positions.” (Cuéllar-Molina, García-Cabrera, & Lucia-Casademunt, 2018, p. 11)
Orientação para o trabalho	Preferência das mulheres	As mulheres são heterogêneas no que diz respeito às preferências e prioridades sobre como combinar a carreira profissional com a vida familiar (Hakim, 2000).	“Some respondents stated that they had foregone having children in exchange for career progression or that they had never wanted to have children in the first place. (...) some had managed both quite nicely...” (Cimirotić et al., 2017, p. 182)
Representações e estereótipos no local de trabalho	Diferenças entre locais de trabalho tradicionais e locais de trabalho progressivos	Os locais de trabalho tradicionais são os locais de trabalho dominados por homens. Já os locais de trabalho progressivos apresentam uma maior igualdade de gênero na força de trabalho, nomeadamente, nos cargos de gestão de topo (Lyonette, 2015).	“The minimal structural supports and limited examples of WLB among senior managers at Organisation A meant managers kept uptake of WLB opportunities to a minimum. Even statutory opportunities were actively discouraged and stigmatised (...). In contrast, Organisation B offered a wide array of structural WLB arrangements and senior managers exhibited a healthy WLB...” (Daverth, Hyde, & Cassell, 2016, p. 1724)
	Dominação masculina	Os locais de trabalho com uma cultura tendencialmente masculina mantêm um modelo masculino de progressão de carreira, em que o melhor desempenho está relacionado com o maior número de horas de trabalho (Cha, 2013).	“The majority of interviewees discussed the reproduction of traditional gender roles as a barrier for women in attaining leadership positions because of the continued social norm for women to be primary caregivers for children.” (Piggott & Pike, 2019, p. 13)
	Mudança na cultura de trabalho	A expressão “mudança na cultura de trabalho” reflete o objetivo de tornar a cultura dos locais de trabalho mais favoráveis às mulheres, pois, só assim, é que as gestoras conseguem progredir na carreira (Schwartz, 1996).	“(…) in order to improve the conditions for using work– life initiatives, a change in the organizational culture toward a more family-friendly culture is necessary (...). Therefore, direct supervisors and management (...) should cooperate and develop alternative career paths to the top...” (Fritz & van Knippenberg, 2018)

Os excertos exemplificativos proporcionam uma visão da seleção de texto efetuada nos artigos em que a revisão sistemática de literatura se baseou. A análise dos excertos possibilitou não apenas o conhecimento do que mais recentemente tem sido publicado neste domínio, mas ainda o que se tem alterado no que respeita ao interesse dos investigadores por aspetos específicos da carreira das gestoras. A apresentação e discussão de resultados foi, por isso, ancorada numa visão comparativa da literatura, de modo a dar conta das alterações mais recentes.

Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar

Políticas de flexibilização da organização do trabalho

O equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar constitui o maior desafio que gestoras e organizações enfrentam. Fundamentalmente, a literatura tem investigado as dificuldades que as mulheres com filhos sentem quando procuram equilibrar as responsabilidades familiares com as profissionais. Não sendo elástico, o tempo constitui um constrangimento evidente, o que pode justificar que sejam as políticas de flexibilização da organização do trabalho que mais frequentemente sejam discutidas. As políticas de flexibilização da organização do trabalho são diversas e, como referem Poelmans & Beham (2008), têm como objetivo permitir a adaptação dos horários e locais de trabalho às necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores. Mais recentemente, Cimirotić et al. (2017) consideram que estas políticas se materializam em arranjos que podem facilitar a conciliação entre as duas esferas da vida no caso de mulheres que ocupam posições de gestão. No caso específico da Holanda, a forma preferida parece ser o trabalho comprimido, isto é, trabalhar 9 horas por dia, 4 dias por semana. Tal é a sugestão de Noback, Broersma, & van Dijk (2016) para quem a vantagem do horário comprimido é o facto de ser *full-time*, num país

onde a maioria das mulheres trabalha em *part-time*. Noback et al. (2016) investigaram a influência deste horário na progressão da carreira de gestores e gestoras na Holanda, concluindo que, quando comparadas aos gestores, as mulheres são beneficiadas. Isto porque os gestores que trabalham num horário comprimido ganham cerca de 20% a menos por ano e trabalham em níveis mais baixos da hierarquia do que os que seguem o horário normal. Contudo, no caso das gestoras, os autores mostram que o trabalho em horário comprimido beneficia o avanço da sua carreira, por se tratar de trabalho a tempo inteiro. O estudo conclui que o cumprimento do horário integral, por parte das mulheres, corresponde ao modelo corporativo, o que pode justificar os efeitos positivos na progressão das suas carreiras de gestão.

As políticas de flexibilização da organização do trabalho bem como os seus efeitos nas carreiras profissionais das gestoras dependem, em larga medida, das culturas nacionais. No estudo realizado por Cimirotić et al. (2017) a maternidade parece não ter prejudicado a carreira de 10 mulheres que trabalham em cargos de gestão e de contabilidade de gestão na Áustria. Partindo do princípio de que a existência de filhos influencia a progressão da carreira das mulheres, os autores concluíram que a maternidade não foi considerada um obstáculo significativo para a progressão da carreira. Isto porque a prática comum na Áustria é a do recurso ao trabalho em modalidades flexíveis, após o termo da licença de maternidade. Neste estudo, as participantes salientaram o modo como as políticas de flexibilização contribuem positivamente para o equilíbrio das responsabilidades profissionais e familiares. Desta forma, Cimirotić et al. (2017) argumentam que políticas como o horário flexível, o teletrabalho e o trabalho a tempo parcial, ajudam as gestoras a combinarem as exigências profissionais com o cuidado das crianças e com outras responsabilidades domésticas, sem interrupção da carreira profissional.

Contudo, no que diz respeito ao trabalho a tempo parcial, a investigação apresenta alguma ambiguidade. A visão menos positiva do trabalho a tempo parcial emerge no estudo de Formankova & Křížkova (2015), que examina a experiência de gestoras que trabalham a tempo parcial num país com uma cultura de trabalho a tempo inteiro. É certo que o estudo começa por salientar que o trabalho a tempo parcial tem o potencial de aumentar a empregabilidade das mulheres com filhos, visto que ajuda as mulheres a equilibrarem as responsabilidades profissionais com as familiares. Todavia, as autoras constataam também que as gestoras que trabalham a tempo parcial ganham menos e são excluídas de certos benefícios, como carro ou telemóvel da empresa. Deste modo, Formankova & Křížkova (2015) mostram que as gestoras que trabalham a tempo parcial perdem capacidade reivindicativa, mesmo que ocupem posições de gestão. Isto porque não têm o mesmo poder e as mesmas oportunidades que os restantes trabalhadores. Assim, o risco de discriminação é maior no caso das gestoras, aumentando a possibilidade de conflitos entre as expectativas associadas à família e às decorrentes do trabalho. É neste sentido que Formankova & Křížkova (2015) defendem que é necessário promover melhores condições para as gestoras que trabalham a tempo parcial, já que consideram que este tipo de trabalho pode ser compatível com ocupações exigentes, desde que as organizações sejam progressivas. Neste contexto, a atenção cairá, portanto, sobre os recursos humanos das organizações, os quais deveriam estar mobilizados para definir arranjos de trabalho que possam facilitar a dualidade de responsabilidades que caracteriza um grande número de mulheres.

Aparentemente, certas políticas de flexibilização da organização do trabalho, como os horários flexíveis, os horários comprimidos e o teletrabalho, trazem consequências positivas para a carreira das gestoras nas empresas (Cimirotić et al., 2017; Noback et al., 2016). Ao proporcionarem às gestoras a oportunidade de organizarem os seus próprios horários e/ou trabalharem a partir de casa, estas políticas facilitam o equilíbrio das responsabilidades

profissionais com as responsabilidades familiares. Facilitam, por isso, como sugerem Cimirotić et al. (2017), a progressão da carreira das gestoras. Porém, relativamente ao trabalho a tempo parcial, os resultados já mostram uma certa ambiguidade. Se, por um lado, esta política possibilita que as gestoras que são mães consigam conciliar melhor as responsabilidades do domínio profissional com as do domínio familiar e, assim, regressar ao trabalho (Cimirotić et al., 2017; Formankova & Křížkova, 2015), por outro lado, leva a que as gestoras sofram consequências negativas na sua carreira, pois estas acabam por ter menos oportunidades que os restantes trabalhadores, recebem remunerações mais baixas e não recebem certos benefícios relacionados com o trabalho (Formankova & Křížkova, 2015). Deste modo, os resultados refletem quer efeitos positivos quer efeitos negativos das políticas de flexibilização da organização do trabalho.

As políticas de flexibilização da organização do trabalho constituem um objeto de investigação há já alguns anos. Em geral, os estudos realizados (e.g. Gammie, Herbohn, & Whiting, 2013), associam tais políticas a melhorias no equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar das gestoras, acabando por se refletir positivamente nas respetivas carreiras profissionais. Uma opinião partilhada igualmente por Giddens (2005), Higgins, Duxbury, & Johnson (2000) e Kropf (1998), que argumentam que, ao beneficiarem de certas políticas de flexibilização da organização do trabalho, as gestoras conseguem conciliar melhor as responsabilidades profissionais e familiares. Por isso, conseguem mais facilmente continuarem a trabalhar em posições de gestão nas organizações. Esta visão otimista contrasta com algumas perspetivas, como as de Rogier & Padgett (2004), que salientam a menor dedicação à carreira das mulheres que optam por horários flexíveis, o que se traduz em carreiras mais lentas do que as das mulheres com horários normais de trabalho. Nesta aceção, também o trabalho a tempo parcial diminui as oportunidades para as mulheres acederem a posições de topo nas organizações (Barnett & Hall, 2001; Giddens, 2005; Higgins et al., 2000; Hill, Mårtinson,

Ferris, & Baker, 2004; Thorsteinson, 2003). Este será o caso das mulheres gestoras cujo compromisso e dedicação ao trabalho são postos em dúvida devido ao facto de trabalharem menos horas (Higgins et al., 2000), recebendo, por isso, remunerações mais baixas (Giddens, 2005). Também Kornberger, Carter, & Ross-Smith (2010), mais recentemente, afirmam que as mulheres gestoras com horários de trabalho flexíveis podem ser alvo de tratamento desigual nas organizações. Deste modo, a ambiguidade quanto aos efeitos das políticas de flexibilização da organização do trabalho na carreira das gestoras parece ser uma tendência recorrente na literatura.

Apesar das consequências negativas, as políticas de flexibilização da organização do trabalho podem ser um importante fator para a progressão da carreira das gestoras nas empresas. Para isso, é necessário que os recursos humanos das organizações promovam não só este tipo de políticas, mas também outras políticas organizacionais orientadas para a família, como o financiamento de creches ou a utilização de licenças de maternidade. Estas políticas têm efeitos potencialmente positivos quer para os trabalhadores quer para as próprias empresas. De facto, vários estudos mostram que estas políticas estão associadas a níveis mais altos de satisfação (Anderson et al., 2002; Bond et al., 2002; Scandura & Lankau, 1997) e de comprometimento com o trabalho (Allen, 2001; Baltes et al., 1999; Grover & Crooker, 1995; Scandura & Lankau, 1997) e a níveis mais baixos de absentéismo (Thomas & Ganster, 1995), conflito trabalho e família (Goff et al., 1990; Kossek & Nichol, 1992), *stress* (Kossek & Ozeki, 1999) e *burnout* (Almer & Kaplan, 2002; Mattis, 1990). Ao estarem associadas a todos estes indicadores, as políticas organizacionais orientadas para a família vão influenciar também o bem-estar no trabalho.

Bem-estar no trabalho

O bem-estar dos trabalhadores é uma dimensão fundamental da vida de trabalho. Por outras palavras, o bem-estar no trabalho refere-se às experiências e atitudes positivas que os trabalhadores vivem no contexto de trabalho (Diener, 2000). Como referem Gröpel & Kuhl (2009), a possibilidade de equilibrar o domínio profissional com o domínio familiar aumenta a satisfação dos trabalhadores e, consequentemente, o seu bem-estar. Mais recentemente, Javed (2019) mostra que as políticas organizacionais orientadas para a família são cruciais para todos os trabalhadores, mas especialmente para as mães trabalhadoras. Isto porque reduzem os sentimentos negativos que a incapacidade para conciliar as responsabilidades do trabalho com as familiares pode originar. Nessa medida, as políticas “amigas da família” promovem o bem-estar.

No caso específico das mulheres gestoras, Cuéllar-Molina et al. (2018) procuraram perceber como é que as políticas organizacionais orientadas para a família afetam o bem-estar de gestoras que trabalham em 27 países europeus. Concluíram que o grau de bem-estar das gestoras no trabalho aumenta à medida que são implementadas diferentes políticas de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar, tais como, o trabalho flexível, o trabalho a partir de casa e o trabalho a tempo parcial. Cuéllar-Molina et al. (2018) acreditam que a implementação de políticas organizacionais orientadas para a família está positivamente relacionada com o grau de bem-estar das gestoras no trabalho, o que beneficia as organizações. Este resultado inscreve-se na linha de trabalhos anteriores, como o de Spector et al. (2004) e o de Galabova & McKie (2013), que consideram que as políticas organizacionais orientadas para a família proporcionam às mulheres níveis adequados de satisfação e bem-estar no trabalho. Ademais, os resultados revelam que, para além de contribuírem para que as mulheres se sintam melhor no domínio profissional, as políticas organizacionais orientadas para a família podem trazer consequências positivas para as organizações. De facto, segundo Cuéllar-Molina et al.

(2018), as organizações podem beneficiar com as atitudes e os comportamentos mais positivos das gestoras. Esta constatação vai ao encontro de um estudo anterior, desenvolvido por Dezső & Ross (2012), que concluiu que as políticas organizacionais orientadas para a família podem ajudar as organizações a beneficiarem com a representação feminina em cargos de gestão, como a maior competitividade e o melhor desempenho organizacional. Porém, a transformação do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar num problema académico e da vida real de todas as mulheres poderá esconder a existência de orientações diversas para o trabalho.

Orientação para o trabalho

Preferência das mulheres

A orientação para o trabalho depende de escolhas ditadas por diferentes tipos de valores. Quer dizer que, enquanto muitas mulheres trabalham para melhorar a sua existência ou angariar um rendimento, outras fazem do trabalho a sua própria existência. Hakim (2000) terá sido das primeiras investigadoras a levantar a questão das diversas preferências das mulheres. No seu argumento, as sociedades modernas, surgem como contextos onde praticamente todas as mulheres podem fazer uma escolha entre trabalho remunerado e família. Esta escolha é baseada na preferência por um estilo de vida específico, o qual pode estar centrado no trabalho, centrado na família, ou um que combina o trabalho remunerado com o tempo em família. Deste modo, a autora defende que as mulheres são heterogêneas no que diz respeito às preferências e prioridades sobre como combinar a carreira profissional com a vida familiar. Esta heterogeneidade explica, em larga medida, as diferentes opções que as mulheres fazem em relação ao trabalho.

No estudo de Cimirotić et al. (2017), sobre a influência da maternidade na carreira de 10 mulheres que trabalham em cargos de gestão e de contabilidade de gestão na Áustria, sobressai a ideia de que as preferências e prioridades das mulheres são diferentes. Quando a vida está centrada na carreira profissional, não existem problemas de conciliação que envolvam a família, embora possam implicar a vida privada. Isto porque, em tais casos, as mulheres desistem de ter filhos ou adiam tais projetos, para não perturbarem o investimento na carreira profissional. Na perspectiva destas mulheres, a vida familiar envolvendo filhos é difícil porque o trabalho nas áreas de gestão requer disponibilidade total e o prolongamento da vida do trabalho para além do aceitável. Estas circunstâncias levaram algumas gestoras a admitir que a sua principal prioridade era progredir na carreira. Contudo, Cimirotić et al. (2017) também constatarem que há gestoras que, ainda assim, optam por conciliar a vida profissional com a vida familiar. Nestes casos, a exequibilidade de tal projeto deve-se à existência de políticas organizacionais orientadas para a família, tais como, medidas que complementam as licenças de parentalidade e a possibilidade de reentrar na organização de forma flexível, por exemplo, a tempo parcial. Todavia, nem sempre estas políticas facilitam a conciliação das responsabilidades e o regresso ao trabalho por parte das mulheres. No estudo desenvolvido por Daverth et al. (2016), as autoras concluíram que as gestoras que trabalhavam num local dominado por homens, com longas jornadas de trabalho, preferiam ficar em casa a cuidar dos filhos em vez de regressarem ao trabalho, depois do gozo das licenças de maternidade, independentemente das políticas organizacionais orientadas para a família que a empresa oferecesse.

As políticas organizacionais orientadas para a família beneficiam, em primeira instância, as mulheres que trabalham, mas que optam também por uma vida familiar. Quer dizer que, no caso de mulheres que elegem a carreira profissional como a prioridade da sua existência, tais políticas serão razoavelmente irrelevantes. Esta constatação decorre da linha de

investigação iniciada por Hakim (2000), que procura identificar as prioridades diferenciadas das mulheres, em consequência das suas preferências distintivas. Outros trabalhos têm corroborado esta ideia, como acontece com o de Gallhofer, Paisey, Roberts, & Tarbert (2011). Neste caso, os autores mostraram que a implementação de políticas organizacionais, como o trabalho a tempo parcial ou os horários flexíveis de trabalho, pode ser um fator importante para as mulheres que preferem passar mais tempo em casa, mas, ainda assim, continuar na força de trabalho. Os diferentes trabalhos de investigação manifestam algum consenso na relação existente entre as políticas organizacionais orientadas para a família e a possibilidade de equilíbrio das exigências profissionais com as exigências familiares. Todavia, é ainda Hakim (2000) quem faz notar que estas políticas não eliminam completamente o conflito que existe entre trabalho e família. Isto acontece porque há mulheres que estão totalmente centradas na família e outras totalmente centradas no trabalho. Muitas mulheres que trabalham possuem uma orientação instrumental para o trabalho e, por isso, as políticas organizacionais orientadas para a família, cuja conceção e aplicação são sempre universais, serão sempre insuficientes enquanto meios para equilibrar ambos os domínios da vida. Esta ideia de Hakim (2000) ressoa no estudo de Daverth et al. (2016), que nos revela que, nas empresas onde os homens dominam, as políticas organizacionais orientadas para a família são menos atrativas. Por isso mesmo, nestes casos, as gestoras preferiam ficar em casa a cuidar dos filhos em vez de regressarem ao trabalho depois de terem sido mães. Esta atitude das gestoras pode ser incidental. Não obstante, pode decorrer igualmente das representações e estereótipos que proliferam nos locais de trabalho.

Representações e estereótipos no local de trabalho

Diferenças entre locais de trabalho tradicionais e locais de trabalho progressivos

A carreira das gestoras parece indissociável das características culturais das organizações. A maior ou menor dificuldade em progredir na carreira parece depender do modo como as organizações são conduzidas. Quer dizer, as organizações são geridas por pessoas que transportam consigo características da cultura em que se inserem. Deste modo, as ações e decisões dos gestores são sempre marcadas pelas representações e preconceitos que interiorizaram ao longo da sua existência, o que diferencia os locais de trabalho. A dicotomia tradicionais/progressivos aparece, na literatura mais recente, a caracterizar tais diferenças. Lyonette (2015) comparou o impacto das políticas organizacionais orientadas para a família no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal de gestoras que trabalhavam em locais de trabalho mais tradicionais, ou seja, dominados por homens, e em locais de trabalho mais progressivos, isto é, com elevada proporção de mulheres na força de trabalho. A autora concluiu que os locais de trabalho mais progressivos eram igualmente mais favoráveis ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar das gestoras. A flexibilidade dos horários, por exemplo, era uma das políticas mais utilizadas. Consequentemente, o contexto organizacional parecia favorecer o equilíbrio das responsabilidades e a progressão na carreira. Já nos locais de trabalho mais tradicionais, o predomínio da cultura patriarcal traduzia-se na resistência à implementação de políticas organizacionais orientadas para a família, nomeadamente, o trabalho a tempo parcial. De facto, Lyonette (2015) constatou que, nestes locais, era a falta de apoio que mais prejudicava a progressão da carreira das mulheres. Considerando estes resultados, a autora defende que o contexto organizacional determina, em última instância, as possibilidades objetivas de as gestoras enveredarem por carreira bem-sucedidas. Desta forma, Lyonette (2015) pôs em evidência o papel dos responsáveis pelos

recursos humanos para a mudança organizacional. O trabalho a tempo parcial é, segundo a autora, uma prática capaz de contribuir para o sucesso da carreira das gestoras. Por esta razão, defende que os cargos de gestão podem ser desempenhados a tempo parcial. No entanto, salienta também a necessidade de alteração dos papéis sociais tradicionalmente associados a homens e mulheres. Isto porque os estereótipos femininos e as trajetórias das mulheres nos mercados de trabalho dependem da igualdade de género no espaço doméstico.

Para além da dicotomia presente no estudo de Lyonette (2015), locais de trabalho tradicionais/progressivos, a literatura incorpora outras dicotomias, que se podem associar a esta dicotomia, e que estão igualmente relacionadas com as diferenças de género que ainda existem no domínio profissional. Glass & Fodor (2018) ao sintetizarem práticas associadas aos locais de trabalho, propõem, assim, uma segunda dicotomia, a que opõe práticas de exclusão a práticas de acomodação. O estudo destas autoras incidiu num setor maioritariamente dominado por homens, o setor financeiro, e num outro em que a força de trabalho está menos segmentada em termos de género, o setor empresarial. Na área financeira, considerada mais tradicional e marcada por estereótipos masculinos, as gestoras com filhos tendem a ser percebidas como incapazes de se adequarem aos perfis de trabalho. Isto acontece porque os empregadores desta área seguem a norma do “trabalhador ideal”, valorizando características como o comprometimento com a organização, a dedicação ao trabalho, a ambição e a autoconfiança. Estes valores reforçam a decisão de excluir as gestoras que são mães dos processos de recrutamento e seleção. Também ajudam a compreender que não sejam disponibilizadas políticas organizacionais orientadas para a família. Tais circunstâncias dificultam a promoção das gestoras, sobretudo, das que assumem responsabilidades familiares. Já no setor empresarial, as autoras constataram que os empregadores procuram recrutar e reter mães trabalhadoras nas suas organizações, devido a traços de personalidade mais femininos e maternos, considerados compatíveis com as características do trabalho, como, por exemplo, a

amizade, a tolerância a tarefas rotineiras, as competências interpessoais e as de comunicação. Por isso mesmo, neste setor, os empregadores disponibilizam políticas organizacionais orientadas para a família. Considerando os dois setores em estudo, Glass & Fodor (2018) concluíram que as gestoras que são mães têm maior probabilidade de serem excluídas no setor dominado por homens e marcado pelos papéis e normas de género tradicionais. Ao contrário, a sua acomodação é maior em empregos que são compatíveis com características associadas à maternidade e que oferecem políticas organizacionais orientadas para a família.

As diferenças entre setores segmentados em função do género aparecem como uma preocupação na investigação mais recente. Não correspondendo a uma ideia inteiramente nova, ganha maior relevância porque, apesar de todos os progressos no sentido da igualdade de género, os estereótipos continuam a marcar as trajetórias femininas no mercado de trabalho. As diferenças setoriais foram, assim, igualmente encontradas por Daverth et al. (2016), num estudo em que analisaram as decisões dos gestores sobre as oportunidades de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal em duas empresas. As autoras salientaram que, na empresa onde havia maior igualdade de género na força de trabalho, existiam várias políticas organizacionais orientadas para a família, como, por exemplo, o trabalho flexível e complementos para as licenças de maternidade e paternidade. A possibilidade de recorrer a uma panóplia de políticas organizacionais orientadas para a família explica que Daverth et al. (2016) constatassem que, nessa empresa, as gestoras e, principalmente as que eram mães, apresentassem um equilíbrio saudável entre trabalho e vida familiar e pessoal. Já no caso da segunda empresa estudada, que era dominada por homens, predominava o desinteresse pela vida pessoal e familiar dos trabalhadores. Consequentemente, nessa empresa, as únicas políticas disponíveis eram as que estavam consagradas na lei. Contudo, mesmo assim, as gestoras acreditavam que o simples facto de beneficiarem da licença de maternidade prevista na lei seria suficiente para prejudicar as suas carreiras profissionais. Daverth et al. (2016) concluíram que seria de esperar que, na

organização dominada por homens, as gestoras dessem prioridade ao trabalho, relegando a família para segunda plano.

O impacto das políticas organizacionais orientadas para a família sobre a carreira das gestoras nas empresas está, então, relacionado com a cultura de trabalho que domina nas organizações. Se estivermos a falar de locais de trabalho progressivos, as políticas organizacionais orientadas para a família são vistas como um instrumento para a conciliação das responsabilidades profissionais e familiares. Nestes casos, as políticas influenciam positivamente a carreira das gestoras porque facilitam a acomodação das exigências familiares sem prejuízo ou interrupção do trabalho (Daverth et al., 2016; Glass & Fodor, 2018; Lyonette, 2015). Contudo, se analisarmos os locais de trabalho tradicionais, isto é, os dominados por homens, as políticas organizacionais orientadas para a família já são entendidas como um instrumento que discrimina as mulheres no contexto profissional. De facto, quando domina a norma patriarcal, há uma maior resistência a implementação deste tipo de políticas (Daverth et al., 2016; Glass & Fodor, 2018; Lyonette, 2015) e a sua utilização é vista de forma negativa. Isto acontece uma vez que estas políticas colidem com a norma do “trabalhador ideal”, levando a que as gestoras sejam vistas como trabalhadoras menos valiosas. Estas diferenças entre locais de trabalho tradicionais e locais de trabalho progressivos são também encontradas na literatura. Kalysh et al. (2016) chegam mesmo ao detalhe de clarificar que, para que os efeitos positivos das políticas organizacionais orientadas para a família se façam sentir na progressão da carreira das gestoras, é preciso que estas representem 43% ou mais da força de trabalho nas organizações. Isto porque, em tais circunstâncias, as empresas têm maior facilidade em adotar políticas que favoreçam as mulheres, permitindo que estas possam responder às solicitações do trabalho sem terem de abdicar de uma vida familiar. Este facto aumenta as probabilidades de as mulheres acederem a cargos da gestão de topo (Kalysh et al., 2016). Em organizações dominadas por homens, Kalysh et al. (2016) afirmam que as gestoras têm menor probabilidade

de progredir na carreira, pois os empregadores tendem a avaliá-las de acordo com os estereótipos de género. Também Correll (2004), ressalta que o ambiente cultural das organizações influencia a estagnação ou a progressão da carreira profissional, reforçando que os ambientes masculinos não potenciam nem promovem o desenvolvimento individual das gestoras.

Dominação masculina e mudança na cultura de trabalho

A dominação masculina está associada aos locais de trabalho que promovem um modelo masculino de progressão na carreira. Segundo este modelo, o melhor desempenho está relacionado com o maior número de horas de trabalho (Cha, 2013). Assim, as mulheres que trabalham nestes locais sentem maior dificuldade em conciliar ambos os domínios da vida e, consequentemente, em progredir na carreira (Mostert, 2009). De facto, as carreiras das gestoras parecem ser afetadas pelas características das próprias organizações ou, na realidade, pela visão do mundo das pessoas que as conduzem. Formankova & Křížkova (2015) estudaram a experiência das gestoras que trabalham a tempo parcial na República Checa. Deram conta de que, de uma forma geral, as gestoras costumam trabalhar em locais de trabalho dominados por homens e onde subsiste a crença de que as boas práticas de gestão são incompatíveis com as responsabilidades domésticas e familiares. Ademais, estas autoras mostraram que as gestoras que trabalham a tempo parcial têm que realizar a mesma quantidade de trabalho que as gestoras que trabalham a tempo inteiro, o que significa que, muitas vezes, têm que levar trabalho para acabar em casa. Porém, como permanecem na organização menos horas por semana, o trabalho que realizam tende a ser subavaliado. Estas gestoras são, assim, vistas como trabalhadoras menos produtivas e menos dedicadas à carreira do que os gestores e gestoras que trabalham a tempo inteiro. Tal constatação, justifica que Formankova & Křížkova (2015) considerem a opção pelo trabalho a tempo parcial como uma fonte de discriminação, já que colide com a

norma do “trabalhador ideal” que ainda domina em muitas organizações. O trabalho destas autoras evidencia igualmente a existência de disparidades salariais consideráveis entre as mulheres que trabalham a tempo parcial em locais dominados por homens e os restantes trabalhadores. Do mesmo modo, essas mulheres também são excluídas de certos benefícios relacionados com o trabalho, como, por exemplo, carro ou telemóvel da empresa.

As organizações dominadas por princípios concebidos por e para homens tendem a ser menos sensíveis às necessidades das mulheres. A visão masculina do trabalho limita, em geral, os benefícios associados à conciliação entre a vida de trabalho e a vida familiar, que estão consignados pela lei. Por esta razão, o usufruto de tais direitos legais não garante às mulheres proteção quanto às formas de discriminação no local de trabalho. Ao estudarem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional das mulheres em posições de poder e autoridade na Noruega, Seierstad & Kirton (2015) concluíram que, apesar do forte apoio do Estado norueguês, nem todas as mulheres que estão nestas posições conseguem conciliar facilmente as responsabilidades profissionais com as responsabilidades familiares. As autoras pensam que isso fica a dever-se, fundamentalmente, à sobrevivência de culturas pouco favoráveis às mulheres nos locais de trabalho. Todavia, neste estudo, emerge, mais uma vez, a ideia já encontrada por Lyonette (2015), isto é, a desigualdade de género nas organizações subsistirá enquanto não existir igualdade de género no espaço doméstico. Portanto, enquanto as mulheres continuarem a ser as principais responsáveis pelas diferentes tarefas na esfera privada, os responsáveis pelas organizações tenderão a resistir à mudança. Não obstante, Seierstad & Kirton (2015) reconhecem que o progressivo regime de bem-estar nacional facilita a combinação entre o trabalho remunerado e a vida familiar das mulheres norueguesas, mesmo que envolva filhos. Todavia, não deixam de constatar que esta conciliação também é enfraquecida pela ideologia tradicional de género, que ainda consagra as mulheres como as principais cuidadoras familiares. A proposta de Seierstad & Kirton (2015) é, assim, a da

alteração da cultura dos locais de trabalho, em especial dos que são dominados por homens, encorajando os homens a assumirem as suas responsabilidades familiares.

Procurando compreender como é que as empresas podem melhorar a qualidade do ambiente de trabalho das gestoras, Holton & Dent (2016) também concluíram que é fundamental promover uma mudança cultural nos locais de trabalho onde os homens estão em maioria. As autoras revelam que, nestes locais de trabalho, o apoio que as mulheres recebem no que respeita à progressão na carreira ocorre, essencialmente, de maneira informal. Sendo assim, as autoras pensam que as gestoras dificilmente poderão chegar a posições mais elevadas na hierarquia. Por isso mesmo, sugerem que é necessário tornar a cultura de trabalho mais favorável às mulheres. Para isso, as organizações devem tratar de forma igual homens e mulheres e devem promover políticas de trabalho inovadoras e flexíveis, tais como, trabalhar apenas 4 dias por semana, trabalhar em casa ou ter horários flexíveis.

As práticas associadas ao trabalho na área de gestão são, como se tem visto, fonte de desequilíbrios que beneficiam os homens que correspondem ao estereótipo de gestor tradicional. Este parece ser um dos temas que tem atraído a atenção dos investigadores nos últimos anos. Também Júlíusdóttir, Rafnsdóttir, & Einarsdóttir (2018) constataram que as práticas organizacionais podem acentuar o desequilíbrio de poder entre mulheres e homens em posições de liderança no mundo da gestão. Uma vez mais, emerge, neste trabalho, a ideia de que será fundamental promover uma cultura de trabalho mais favorável às mulheres, eliminando a cultura tendencialmente masculina que ainda domina nas organizações. Por exemplo, as longas horas de trabalho que caracterizam grande parte da vida dos gestores são pouco favoráveis às mulheres que queiram seguir uma carreira profissional nesta área e, simultaneamente, ter filhos. Neste sentido, as autoras argumentam que a cultura de trabalho masculina é um dos principais fatores que exclui as gestoras de posições de liderança, pois estas têm que assumir outras responsabilidades para além das responsabilidades profissionais.

Tal como realçado por outros autores, Júlíusdóttir et al. (2018) salientam, assim, que a implementação de políticas organizacionais orientadas para a família, por parte das empresas, será a melhor opção para que gestoras consigam alcançar posições de maior poder na hierarquia.

O impacto das políticas organizacionais orientadas para a família sobre a carreira das gestoras pode ainda ser mais notório em certos setores ou indústrias que são, tradicionalmente, dominados por homens. Por exemplo, na indústria hoteleira, Segovia-Pérez, Figueroa-Domecq, Fuentes-Moraleda, & Muñoz-Mazón (2019) encontraram a mesma predominância de valores masculinos e de políticas que refletem, afinal, os papéis de género que continuam profundamente enraizados na sociedade. Por outras palavras, também nesta indústria, as mulheres são vistas, sobretudo, como as principais responsáveis pelos cuidados familiares e domésticos, estando os homens libertos para se dedicarem ao trabalho. Tal construção favorece os perfis de liderança que associam os homens às posições de topo das hierarquias. Para explicar a existência de mulheres nestas posições e neste tipo de indústria, Segovia-Pérez et al. (2019) defendem que, as gestoras que conseguiram alcançar posições de topo no setor hoteleiro, tiveram que desafiar os papéis tradicionais de género tanto no trabalho como em casa. Defendem, também, que é fundamental implementar políticas organizacionais orientadas para a família neste setor, tais como os horários flexíveis e o trabalho a partir de casa, permitindo que as gestoras, ao cumprirem as responsabilidades profissionais e familiares, tenham acesso a mais oportunidades para serem promovidas para cargos da gestão de topo.

A indústria do desporto, tendencialmente masculina, proporciona outro exemplo em que os papéis tradicionais de género são uma barreira para as mulheres alcançarem posições de liderança. Piggott & Pike (2019) investigaram a relação entre práticas organizacionais e a equidade e o equilíbrio de género na indústria do desporto. Verificaram que, nesta indústria, as gestoras que também são mães não se conseguem comprometer tanto com as longas horas de

trabalho, devido às responsabilidades familiares, e, por isso, o seu compromisso com a organização é subavaliado. Piggott & Pike (2019), tal como Segovia-Pérez et al. (2019), sugerem a implementação de opções flexíveis de trabalho como modo de facilitar a progressão da carreira das gestoras. Ademais, estas autoras circunscrevem tais políticas aos cargos superiores da hierarquia organizacional, para encorajar o acesso das mulheres a tais posições.

A visão tendencialmente masculina emerge igualmente entre os representantes dos trabalhadores. Quer dizer, a dominação masculina parece não ser monopólio das organizações empresariais. O estudo de Wiß (2017) centrou-se na probabilidade de existência de horários de trabalho flexíveis na presença de representantes dos trabalhadores, nomeadamente de sindicatos, em quatro setores diferentes. O autor concluiu que a existência de sindicatos está negativamente associada à probabilidade de ter horários flexíveis nos setores tipicamente dominados por homens, como é o caso da indústria transformadora. Nesta indústria, onde a grande maioria dos trabalhadores são ainda homens, Wiß (2017) constatou que as prioridades negociais incidiam nos salários e nas promoções, ou seja, nas áreas tradicionais de conflitualidade e de negociação dos sindicatos. Os horários flexíveis não são, por regra, incluídos nas negociações, já que são as mulheres que seriam as principais beneficiárias. Assim, nestes casos, os sindicatos mais tradicionais tendem a manifestar pouco interesse pelas questões de conciliação ou mesmo pela igualdade de género em geral. O trabalho de Wiß (2017) acaba por confirmar a investigação desenvolvida há alguns anos atrás por Ravenswood & Markey (2011). Neste estudo, os representantes dos trabalhadores privilegiam os interesses dos trabalhadores do sexo masculino. Por isso mesmo, como o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar era visto como uma questão feminina, não foi considerado uma área de negociação prioritária. O estudo de Wiß (2017) relaciona, também, a probabilidade de ter horários de trabalho flexíveis com a existência de sindicatos em quatro países diferentes. Tal como acontece no caso dos setores, o autor chega à conclusão que a existência de sindicatos

está negativamente associada à probabilidade de ter horários de trabalho flexíveis em países que estão tradicionalmente marcados pela cultura patriarcal. É o caso da Áustria, um país no qual o estereótipo do homem que angaria o sustento da família ainda predomina.

Considerando os estudos mencionados, é possível compreender que todos eles examinaram aspetos relacionados com o modo como as políticas organizacionais orientadas para a família influenciam a carreira das gestoras. Porém, a resposta à questão que justificou este trabalho “Como é que as políticas organizacionais orientadas para a família influenciam a carreira das gestoras?” continua ambígua. Por outras palavras, em algumas circunstâncias tais políticas revelaram-se uma influência positiva, contribuindo para a progressão da carreira das gestoras, mas, noutros contextos, a influência foi menos clara, podendo até ser prejudicial. Será, porventura, o artigo de Fritz & van Knippenberg (2018) o que melhor reflete esta ambiguidade. Ao analisarem como é que as iniciativas organizacionais de equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar influenciam a aspiração de gestoras a cargos de liderança, estes autores, constataram que as políticas organizacionais orientadas para a família podiam influenciar positiva ou negativamente a carreira das gestoras. Por um lado, Fritz & van Knippenberg (2018) argumentam que estas políticas podem ter um impacto positivo na carreira das gestoras, pois facilitam o equilíbrio das responsabilidades familiares e profissionais. Deste modo, são importantes na criação de condições que ajudem as mulheres a alcançar posições de liderança no mundo da gestão. Por outro lado, os mesmos autores, salientam que as políticas organizacionais orientadas para a família podem ser prejudiciais para a carreira das gestoras, sobretudo, em organizações que seguem a norma do “trabalhador ideal”. Tal como ressaltado por outros autores, Fritz & van Knippenberg (2018) acreditam que as mulheres que beneficiam destas políticas, neste tipo de organizações, são vistas como trabalhadoras com menos valor, já que priorizam a família em vez do trabalho. Esta circunstância leva a que as gestoras sejam excluídas das oportunidades de desenvolvimento da carreira. É neste sentido que Fritz & van

Knippenberg (2018) argumentam que é fundamental criar uma cultura de trabalho mais favorável às mulheres, em que não seja prejudicial utilizar as políticas organizacionais orientadas para a família. Os autores sugerem, assim, que os chefes das empresas e os responsáveis pelos recursos humanos devem desenvolver carreira de gestão alternativas até ao topo, incorporando, por exemplo, o trabalho a tempo parcial, o trabalho a partir de casa e a utilização de licenças parentais.

No que diz respeito à solução para as formas de discriminação que penalizam as mulheres, quando os valores e os princípios patriarcais das organizações se sobrepõem às políticas organizacionais orientadas para a família, há algum consenso na literatura mais recente. Em geral, os diversos artigos recomendam a mudança da cultura das organizações, de modo a torná-la mais favorável às mulheres (Fritz & van Knippenberg, 2018; Holton & Dent, 2016; Júlíusdóttir et al., 2018; Seierstad & Kirton, 2015). Isto porque a cultura patriarcal, que ainda domina em muitas das organizações, exclui as gestoras das posições de liderança (Júlíusdóttir et al., 2018; Piggott & Pike, 2019; Segovia-Pérez et al., 2019). A nova cultura teria de valorizar a representação das mulheres nas organizações, considerando-as trabalhadoras com valor. Teria igualmente de eliminar as formas de discriminação, em especial aquelas que prejudicam as mulheres que utilizam políticas organizacionais orientadas para a família (Daverth et al., 2016; Fritz & van Knippenberg, 2018; Seierstad & Kirton, 2015). De facto, a literatura também salienta a importância de uma mudança cultural nas organizações dominadas por homens. Schwartz (1996) argumentou que apenas uma mudança cultural em toda a organização pode levar à progressão na carreira das mulheres. Também Wall et al. (2016) defendeu que é necessário mudar a cultura dos locais de trabalho, incentivando as organizações a promover boas práticas que garantam o equilíbrio entre homens e mulheres em posições de maior poder e autoridade. Para isso, é fundamental apoiar o acesso das mulheres a

estas posições através da valorização das competências individuais, mas também através dos processos de recrutamento e de desenvolvimento de carreira.

As políticas organizacionais orientadas para a família são, assim, vistas, por diversos autores, como os principais instrumentos que contribuem para a mudança cultural dos locais de trabalho. Por exemplo, Fritz & van Knippenberg (2018), Holton & Dent (2016), Júlíusdóttir et al. (2018), Piggott & Pike (2019) e Segovia-Pérez et al. (2019) defendem que as empresas devem procurar desenvolver carreiras de gestão alternativas até ao topo, promovendo a implementação de certas políticas, tais como, o trabalho a tempo parcial, o trabalho a partir de casa e a utilização de licenças parentais. Seria, assim, possível que as gestoras conseguissem equilibrar as responsabilidades profissionais com as responsabilidades familiares, sem prejuízo da sua progressão para posições de liderança (Fritz & van Knippenberg, 2018; Júlíusdóttir et al., 2018; Piggott & Pike, 2019; Segovia-Pérez et al., 2019). Do mesmo modo, também a literatura ressalta a importância da implementação de políticas organizacionais orientadas para a família para a mudança da cultura dos locais de trabalho. Crisp (2013) afirma que estas políticas são a solução para a falta de mulheres em cargos de gestão, representando, por isso, o principal fator para o progresso das mulheres dentro das organizações. Já Schwartz (1996) entende que políticas como as longas licenças de maternidade, o trabalho a tempo parcial e os horários flexíveis, são fundamentais para apoiar a progressão da carreira das gestoras que procuram conciliar a vida profissional com a criação de uma família. Desta forma, se tais políticas forem implementadas, estariam asseguradas as condições para a instituição da igualdade de género no mundo da gestão.

Análise Crítica

Com a análise dos 14 artigos incluídos na revisão sistemática da literatura, percebeu-se que a influência das políticas organizacionais orientadas para a família sobre a carreira das gestoras nas empresas pode variar conforme a perspectiva que se adote. Se entendermos as políticas organizacionais orientadas para a família como um instrumento para a conciliação das responsabilidades familiares, conclui-se que, de facto, estas políticas influenciam positivamente a carreira das gestoras nas empresas, pois, ao facilitarem o equilíbrio das exigências profissionais com as exigências familiares, permitem que as mulheres se consigam manter nas posições de gestão, podendo, até mesmo, progredir para posições de maior poder e autoridade na hierarquia.

As políticas organizacionais orientadas para a família podem, contudo, também ser vistas como um instrumento de discriminação das mulheres no local de trabalho. Esta ideia aparece com alguma frequência na literatura e diz respeito, sobretudo, a empresas patriarcais, onde as mulheres podem ter a sua progressão na carreira profissional prejudicada simplesmente por recorrerem a políticas que permitem a conciliação das responsabilidades. Assim, compreende-se que a literatura continue a insistir na mudança da cultura dos locais de trabalho maioritariamente masculinos, de modo a que estes sejam recetivos à utilização de políticas organizacionais orientadas para a família. É neste sentido que surge uma outra perspectiva sobre a influências das políticas organizacionais orientadas para a família. Neste caso, estas políticas vão ser vistas como instrumentos para mudar a cultura dos locais de trabalho. Ao implementarem políticas como o trabalho flexível, o trabalho a partir de casa ou o alargamento das licenças de maternidade e paternidade, as empresas constroem, para si, a representação de empresas mais “amigas da família”. Esta alteração pode beneficiar a carreira das gestoras.

A alteração da cultura e dos valores organizacionais no que respeita às políticas orientadas para a família pode ser igualmente vantajosa para as próprias organizações. De

facto, ao analisar a lista das melhores empresas para trabalhar em Portugal em 2019 (Great Place To Work, 2019), percebe-se que as 4 primeiras empresas da lista implementam diversas políticas organizacionais orientadas para a família. É de salientar ainda que a melhor empresa para trabalhar em Portugal foi também aquela que ganhou o prémio social na categoria de Igualdade de Género, já que oferece aos seus trabalhadores diferentes políticas “amigas da família”, tais como, salas para amamentação, um mês de complemento remunerado da licença de parentalidade, serviços de apoio na procura de escola para os filhos e adoção de modalidades de trabalho flexível ou a partir de casa. No entanto, apesar de a implementação destas políticas ser fundamental para melhorar a igualdade de género nas organizações, importa referir que estas políticas não se devem destinar a um tipo específico de trabalhadores, isto é, mulheres com filhos. A realidade é que o discurso sobre as políticas organizacionais orientadas para a família é muito orientado para as mulheres com filhos, excluindo, por exemplo, os homens que gostavam de assumir mais responsabilidades familiares ou as mulheres que optam por estilos de vida diferentes. É neste contexto que o papel das organizações é fundamental. As empresas devem propor políticas que facilitem a vida de todos os colaboradores, independentemente do género ou do estilo de vida que adotem. Sendo certo que o bem-estar dos trabalhadores está relacionado com a satisfação e motivação para o trabalho, parece que os recursos humanos não deverão poupar a imaginação e a criatividade para melhorar a qualidade de vida de trabalho e vida pessoal e familiar de todos os trabalhadores.

Conclusão

A partir de uma revisão sistemática de literatura o presente estudo procurou respostas para a seguinte questão de investigação: “Como é que as políticas organizacionais orientadas para a família influenciam a carreira das gestoras nas empresas?”. Políticas organizacionais orientadas para a família é uma expressão que agrega um conjunto de políticas de recursos humanos que visam promover e/ou facilitar a conciliação entre o trabalho e a vida privada e familiar. Podem, por isso, ser muito diversas. Equacionar tais políticas com a carreira das gestoras nas empresas será uma forma de verificar até que ponto as dificuldades em conciliar as diversas esferas da vida podem justificar que, na União Europeia, segundo as estatísticas do Eurostat (2019), a proporção de mulheres em posições de gestão seja de 36%, contra 64% de homens.

Tradicionalmente, a literatura (e.g. Gammie et al., 2013; Giddens, 2005; Higgins et al., 2000; Kropf, 1998) parecia consensual ao associar as políticas organizacionais orientadas para a família como facilitadoras da progressão da carreira das gestoras. Tais políticas incluem, por exemplo, o horário flexível, o trabalho a partir de casa, o trabalho a tempo parcial e o alargamento das licenças de maternidade e paternidade. Parte da literatura mais recente confirma esta associação positiva. Vários autores (e.g. Cimirotić et al., 2017; Daverth et al., 2016; Formankova & Křížkova, 2015; Fritz & van Knippenberg, 2018; Glass & Fodor, 2018; Lyonette, 2015) defendem que as políticas organizacionais orientadas para a família contribuem de forma preponderante para a conciliação das responsabilidades profissionais e familiares e, por isso, são fundamentais para as gestoras conseguirem progredir na carreira. Ademais, ao permitirem a conciliação das responsabilidades, estas políticas vão também contribuir para aumentar o bem-estar das gestoras no local de trabalho (Cuéllar-Molina et al.,

2018). Porém, a existência e os efeitos das políticas organizacionais orientadas para a família parece depender do tipo de empresa.

As empresas classificadas como progressivas são as que promovem a cultura da conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar. As empresas progressivas contrapõem-se, como refere Lyonette (2015), às empresas tradicionais onde predomina a ideologia de género (Ginn & Sandell, 1997) ou a cultura patriarcal. No primeiro caso, a gestão das empresas parte do pressuposto de que as políticas organizacionais orientadas para a família são fundamentais para as gestoras crescerem dentro das organizações. No segundo caso, o domínio da cultura patriarcal desvaloriza tais políticas devido ao favorecimento dos papéis tradicionais de género. Na verdade, a própria existência destas políticas acaba por constituir uma fonte de discriminação das mulheres (e.g. Daverth et al., 2016; Formankova & Křížkova, 2015). Isto acontece quando a cultura assenta na norma do “trabalhador ideal”, um homem inteiramente dedicado ao trabalho e cuja vida pessoal e familiar não afeta o desempenho profissional, caracterizado por elevados níveis de compromisso (Reid, 2015). Nestes contextos, a mera existência de políticas organizacionais orientadas para a família influencia negativamente a carreira das gestoras nas empresas.

A cultura patriarcal resiste, assim, à implementação de políticas organizacionais orientadas para a família. Como referem Fritz & van Knippenberg (2018), num tal contexto, a decisão de recorrer a estas políticas leva a que as gestoras sejam consideradas trabalhadoras menos produtivas e com baixos níveis de compromisso, o que acaba por se refletir na progressão das suas carreiras. Associadas à discriminação na progressão na carreira, existem outros tipos de discriminação que prejudicam as mulheres no contexto profissional. Por exemplo, a discriminação salarial e, eventualmente, a discriminação relacionada com benefícios adicionalmente associados ao trabalho (Formankova & Křížkova, 2015). Tal como ressaltado pela literatura mais recente, diferentes autores (e.g. Barnett & Hall, 2001; Giddens,

2005; Higgins et al., 2000; Kornberger et al., 2010) já haviam sugerido que o recurso a benefícios decorrentes de políticas de conciliação poderia estar na origem de formas de discriminação por género. Esta circunstância explica as dificuldades que as mulheres sentiram e continuam a sentir para ascenderem na carreira profissional. Neste sentido, a literatura atual volta a enfatizar estes problemas decorrentes da sobrevivência das estruturas patriarcais e advoga a mudança da cultura de trabalho nas organizações.

A alteração da cultura de trabalho das empresas dominadas por homens afirma-se como uma variante na concetualização das políticas organizacionais orientadas para a família. O argumento desenvolve-se em torno da premissa de que as próprias políticas poderão ser um instrumento de mudança cultural nos locais de trabalho. Esta mudança traduz-se, muito simplesmente, em atenuar ou até eliminar a dimensão masculina da cultura de trabalho, de modo a torná-la mais favorável às mulheres (e.g. Fritz & van Knippenberg, 2018; Holton & Dent, 2016; Júlíusdóttir et al., 2018; Seierstad & Kirton, 2015). Não será uma ideia nova, já que, anteriormente, alguns autores identificavam a ideologia de género como uma fonte de discriminação das mulheres e defendiam a mudança cultural como forma de a superar (e.g. Schwartz, 1996). Todavia, na literatura mais recente, esta ideia parece ganhar uma nova urgência. São diversos os autores integrados na RSL que refletem esta posição (e.g. Fritz & van Knippenberg, 2018; Holton & Dent, 2016; Júlíusdóttir et al., 2018; Piggott & Pike, 2019; Segovia-Pérez et al., 2019) e que afirmam que a implementação de políticas organizacionais orientadas para a família será a melhor opção para que as gestoras consigam equilibrar as responsabilidades familiares e profissionais e, conseqüentemente, alcançar posições de maior poder e autoridade na hierarquia profissional.

Recordando que estes trabalhos foram e têm sido desenvolvidos em países pertencentes à UE, a igualdade de género é o valor que as políticas de recursos humanos terão de observar. Quer dizer, para ir ao encontro quer dos princípios constitucionais, quer das diretivas e normas

da UE, as políticas organizacionais orientadas para a família não podem constituir uma fonte de discriminação de género. Um tal propósito parece requerer, como a literatura mais recente reiteradamente sugere, a eliminação dos estereótipos e representações de género inscritos na cultura patriarcal de muitas organizações. Todavia, é fundamental também ter em conta os diferentes estilos de vida dos trabalhadores. Tal como Hakim (2000) afirma, as pessoas podem ter um estilo de vida centrado no trabalho, centrado na família, ou um que combina o trabalho remunerado com a vida familiar. Como grande parte das políticas organizacionais orientadas para a família está vocacionada para as mulheres que são mães, o risco de discriminação das outras mulheres cujo estilo de vida é diferente continua presente. O mesmo pode afirmar-se, por exemplo, a propósito dos homens que gostariam de conciliar a vida profissional com a vida familiar. Desta forma, as políticas de conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar terão de incluir medidas que incidam sobre a vida de todos os trabalhadores, independentemente do género ou da existência de filhos ou não. Esta parece ser a condição para concretizar a igualdade de género.

As políticas organizacionais orientadas para a família possuem o potencial de favorecer a carreira das gestoras nas empresas. Contudo, a mera existência dessas políticas, sendo uma condição necessária, não é suficiente para impedir práticas discriminatórias. Estas, têm origem na cultura patriarcal das organizações que incubam e disseminam estereótipos e representações tradicionais de género. Neste sentido, a mudança cultural parece essencial para evitar as formas de discriminação assentes no género. Parece igualmente crucial para que as políticas organizacionais orientadas para a família possam servir para concretizar o ideal da igualdade de género na sociedade em geral e nos locais de trabalho em particular.

Esta revisão sistemática de literatura possui limitações assinaláveis. Idealmente, o número de artigos deveria ser mais extenso. Muito provavelmente, a delimitação geográfica terá eliminado artigos igualmente interessantes para a compreensão do modo como a carreira

das gestoras pode ser afetada por políticas de recursos humanos que visam promover a conciliação entre as diversas esferas da vida. Também o facto da questão de investigação se centrar na carreira das gestoras nas empresas e não nas mulheres no geral, poderá ter restringido o número de estudos encontrados. Deste modo, a análise de conteúdo ficou condicionada pelo número de artigos incluídos na revisão sistemática de literatura. Porém, estas limitações são, até certo ponto, justificáveis. Em primeiro, porque os trabalhos académicos desta natureza possuem prazos que urge respeitar. Em segundo, porque o método da revisão sistemática de literatura recorreu, fundamentalmente, aos recursos institucionais, o que se traduziu em duas bases de dados que, frequentemente, ofereceram informação redundante.

Um dos aspetos mais positivos deste trabalho foi mostrar a relação que pode existir entre os recursos humanos e os métodos e a literatura académica. A realização de revisões sistemáticas de literatura desenvolve capacidades de investigação e de seleção da informação que serão inestimáveis para a prática profissional. Isto porque parece de extrema importância procurar inspiração e fundamentação quando se trata de propor ou conceber políticas de recursos humanos. Em especial, quando tais políticas servem propósitos que transcendem o simples domínio da organização e contribuem para a concretização de valores, como neste caso acontece com a igualdade de género e a abolição de formas de discriminação nos locais de trabalho.

Lista de referências

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Almer, E. D., & Kaplan, S. E. (2002). The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting. *Behavioural Research in Accounting*, 14(1), 1–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.1>
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787–810. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00190-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00190-3)
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2005). Organizations and the Intersection of Work and Family: A Comparative Perspective. *The Oxford Handbook of Work and Organization*, 52–73. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199299249.003.0004>
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496–513. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (Edições 70, Ed.). Lisboa.
- Barnett, R. C., & Hall, D. T. (2001). How to use reduced hours to win the war for talent. *Organizational Dynamics*, 29(3), 192–210. <https://doi.org/10.1016/S0090->

- Bell, M. P., McLaughlin, M. E., & Sequeira, J. M. (2002). Discrimination, harassment, and the glass ceiling: Women executives as change agents. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 65–76. <https://doi.org/10.1023/A:1014730102063>
- Benard, S., & Correll, S. J. (2010). Normative discrimination and the motherhood penalty. *Gender and Society*, 24(5), 616–646. <https://doi.org/10.1177/0891243210383142>
- Bertrand, M., & Hallock, K. F. (2017). The Gender Gap in Top Corporate Jobs. *ILR Review*, 55(1), 3–21. <https://doi.org/10.2307/2696183>
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). Management Practices, Work—Life Balance, and Productivity: A Review of Some Recent Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457–482. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grj027>
- Bond, S., Hyman, J., Summers, J., & Wise, S. (2002). *Family friendly working? Putting policy into practice*. New York: Joseph Rowntree Foundation.
- Booth, A. L., Francesconi, M., & Frank, J. (2003). A sticky floors model of promotion, pay, and gender. *European Economic Review*, 47(2), 295–322. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(01\)00197-0](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(01)00197-0)
- Cha, Y. (2013). Overwork and the persistence of gender segregation in occupations. *Gender & Society*, 27(2), 158–184. <https://doi.org/10.1177/0891243212470510>
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (8ª). São Paulo: Cortez editora.
- Chung, H. (2017). *Work Autonomy, Flexibility and Work-Life Balance*. Retrieved from http://wafproject.org/wordpress/wp-content/uploads/BT_125709_WAF_report_v3.pdf
- Chung, H., & Tijdens, K. (2013). Working time flexibility components and working time regimes in Europe: using company-level data across 21 countries. *International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1418–1434. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.712544>

- *Cimirotić, R., Duller, V., Feldbauer-Durstmüller, B., Gärtner, B., & Hielb, M. (2017). Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations: The case of management accountants. *Management Research Review*, 40(2), 165–194. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2014-0233>
- Comissão Europeia. (2017). Proposta de Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho relativa à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos progenitores e cuidadores e que revoga a Diretiva 2010/18/EU do Conselho. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017PC0253&from=EN>
- Comissão Europeia. (2019). *Work-life balance for all: What are the benefits?* Retrieved from <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8172&furtherPubs=yes>
- Confederação Empresarial de Portugal. (2018). *Desafios à conciliação família-trabalho*. Retrieved from http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/03/Nova-SBE_relatorio-final_06.12.2018.pdf
- Constituição da República Portuguesa*. (2005). Retrieved from <https://www.parlamento.pt/Legislacao/paginas/constituicaorepublikaportuguesa.aspx>
- Correll, S. J. (2004). Constraints into Preferences: Gender, Status, and Emerging Career Aspirations. *American Sociological Review*, 69(1), 93–113. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/000312240406900106>
- Crisp, L. (2013). Flexibility key for climbing the ladder. *The Australian*, 5.
- Cross, C., & Linehan, M. (2006). Barriers to advancing female careers in the high-tech sector: Empirical evidence from Ireland. *Women in Management Review*, 21(1), 28–39. <https://doi.org/10.1108/09649420610643394>
- *Cuéllar-Molina, D., García-Cabrera, A. M., & Lucia-Casademunt, A. M. (2018). Is the institutional environment a challenge for the well-being of female managers in europe?

- The mediating effect of work–life balance and role clarity practices in the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9), 1813.
<https://doi.org/10.3390/ijerph15091813>
- *Daverth, G., Hyde, P., & Cassell, C. (2016). Uptake of organisational work–life balance opportunities: the context of support. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1710–1729. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075567>
- Davis, A. E., & Kalleberg, A. L. (2006). Family-friendly organizations? Work and family programs in the 1990s. *Work and Occupations*, 33(2), 191–223.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0730888405280446>
- Dezső, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1189. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eurostat. (2019). *Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9643473/3-07032019-BP-EN.pdf/e7f12d4b-facb-4d3b-984f-bfea6b39bb72>
- Farnsworth, K. (2004). Welfare through work: An audit of occupational social provision at the turn of the new century. *Social Policy and Administration*, 38(5), 437–455.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9515.2004.00400.x>
- Fokkema, T. (2002). Combining a job and children: Contrasting the health of married and

- divorced women in the Netherlands? *Social Science and Medicine*, 54(5), 741–752.
[https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(01\)00106-X](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(01)00106-X)
- *Formankova, L., & Křížkova, A. (2015). Flexibility trap – the effects of flexible working on the position of female professionals and managers within a corporate environment. *Gender in Management*, 30(3), 225–238. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2014-0027>
- *Fritz, C., & van Knippenberg, D. (2018). Gender and leadership aspiration: The impact of work–life initiatives. *Human Resource Management*, 57(4), 855–868.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21875>
- Fundação Francisco Manuel dos Santos. (2019). *Igualdade de género ao longo da vida*. Retrieved from <https://www.ffms.pt/FileDownload/68806bbe-ea31-4737-86f3-22c507c82f6e/igualdade-de-genero-ao-longo-da-vida-resumo-do-estudo>
- Galabova, L., & McKie, L. (2013). “The five fingers of my hand”: Human capital and well-being in SMEs. *Personnel Review*, 42(6), 662–683. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0017>
- Gallhofer, S., Paisey, C., Roberts, C., & Tarbert, H. (2011). Preferences, constraints and work-lifestyle choices: The case of female Scottish chartered accountants. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 24(4), 440–470.
<https://doi.org/10.1108/09513571111133054>
- Gammie, E., Herbohn, K., & Whiting, R. (2013). Work-lifestyle choices of professional accountancy firms: the road to partnership. *Asia-Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference*.
- Gangl, M., & Ziefle, A. (2009). Motherhood, labor force behavior, and women’s careers: An empirical assessment of the wage penalty for motherhood in Britain, Germany, and the United States. *Demography*, 46(2), 341–369. <https://doi.org/10.1353/dem.0.0056>
- Giddens, A. (2005). *Sociologia* (4th ed.). Porto Alegre: Artmed.

- Ginn, J., & Sandell, J. (1997). Balancing home and employment: stress reported by social services staff. *Work, Employment and Society*, 11(3), 413–434.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0950017097113002>
- Givelekian, N. (2008). Strategic human resources and work–life balance. In *Harmonizing Work, Family, and Personal Life: From Policy to Practice* (Cambridge, pp. 19–38).
<https://doi.org/doi:10.1017/CBO9780511488498.002>
- *Glass, C., & Fodor, E. (2018). Managing Motherhood: Job Context and Employer Bias. *Work and Occupations*, 45(2), 202–234. <https://doi.org/10.1177/0730888417733521>
- Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43(4), 793–809. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb00683.x>
- Goodman, J. S., Fields, D. L., & Blum, T. C. (2003). Cracks in the Glass Ceiling: In What Kinds of Organizations Do Women Make It to the Top? *Group and Organization Management*, 28(4), 475–501. <https://doi.org/10.1177/1059601103251232>
- Great Place To Work. (2019). Melhores Lugares para Trabalhar // Best Workplaces™ 2019.
- Gröpel, P., & Kuhl, J. (2009). Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment. *British Journal of Psychology*, 100(2), 365–375.
<https://doi.org/10.1348/000712608X337797>
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271–288.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x>
- Guerreiro, M. D. D. (2009). As políticas de conciliação trabalho-família como factor de competitividade em tempo de crise. In CITE-CCB (Ed.), *Comunicação apresentada no Painel II Vantagens Competitivas da Igualdade de Género*. Retrieved from

http://cite.gov.pt/pt/destaques/conf30anos/30_P2_02_Maria_Dores_G.pdf

Hakim, C. (1991). Grateful slaves and self-made women: fact and fantasy in women's work orientations. *European Sociological Review*, 7(2), 101–121.

<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.esr.a036590>

Hakim, C. (1995). Five feminist myths about women's employment. *British Journal of Sociology*, 46(3), 429–455. <https://doi.org/10.2307/591850>

Hakim, C. (1996). The Sexual Division of Labour and Women's Heterogeneity. *The British Journal of Sociology*, 47(1), 178–188. <https://doi.org/10.2307/591124>

Hakim, C. (2000). *Work-Lifestyle Choices in the 21st Century: Preference Theory*. OUp Oxford.

Haveman, H. A., & Beresford, L. S. (2012). If you're so smart, why aren't you the boss?

Explaining the persistent vertical gender gap in management. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 114–130.

<https://doi.org/10.1177/0002716211418443>

Hewlett, S. A. (2002). Executive women and the myth of having it all. *Harvard Business Review*, 80(4), 66–73.

Heywood, J. S., & Jirjahn, U. (2009). Family-friendly practices and worker representation in Germany. *Industrial Relations*, 48(1), 121–145. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2008.00548.x>

Higgins, C., Duxbury, L., & Johnson, K. L. (2000). Part-time work for women: Does it really help balance work and family? *Human Resource Management*, 39(1), 17–32.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(200021\)39:1<17::AID-HRM3>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(200021)39:1<17::AID-HRM3>3.0.CO;2-Y)

Hill, E. J., Martinson, V. K., Ferris, M., & Baker, R. Z. (2004). Beyond the mommy track: The influence of new-concept part-time work for professional women on work and family. *Journal of Family and Economic Issues*, 25(1), 121–136.

<https://doi.org/10.1023/B:JEEI.00000016726.06264.91>

Hochschild, A. R. (1989). *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*. New York: Avon Books.

Hochschild, A. R. (1997). *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.

*Holton, V., & Dent, F. E. (2016). A better career environment for women: developing a blueprint for individuals and organisations. *Gender in Management*, 31(8), 542–561. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2015-0074>

Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, Women, And leadership. *Leadership Quarterly*, 27(3), 387–399. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002>

Jansen, P. G., van der Velde, M. E., & Telting, I. A. (2001). The effectiveness of human resource practices on advancing men's and women's ranks. *Journal of Management Development*, 20(4), 318–331. <https://doi.org/10.1108/02621710110388974>

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

*Júlíusdóttir, O., 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. <https://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. *Leadership Quarterly*, 27(3), 504–518. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.009>

Kelly, E. L., Ammons, S. K., Chermack, K., & Moen, P. (2010). Gendered challenge,

- gendered response: Confronting the ideal worker norm in a white-collar organization. *Gender and Society*, 24(3), 281–303. <https://doi.org/10.1177/0891243210372073>
- Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., ... Casper, L. M. (2014). Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 79(3), 485–516. <https://doi.org/10.1177/0003122414531435>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. *Keele, Durham*. Retrieved from <https://userpages.uni-koblenz.de/~laemmel/esecourse/slides/slr.pdf>
- Kornberger, M., Carter, C., & Ross-Smith, A. (2010). Changing gender domination in a Big Four accounting firm: Flexibility, performance and client service in practice. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 775–791. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.005>
- Kossek, E. E., & Nichol, V. (1992). The effects of on-site child care on employee attitudes and performance. *Personnel Psychology*, 45(3), 485–509. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00857.x>
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2(1), 7–32. <https://doi.org/10.1080/13668809908414247>
- Kropf, M. B. (1998). Women's career development and part-time arrangements. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1998(80), 43–51. <https://doi.org/10.1002/ace.8005>
- Kvist, J., & Greve, B. (2011). Has the Nordic Welfare Model Been Transformed? *Social Policy and Administration*, 45(2), 146–160. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9515.2010.00761.x>

- Lambert, S. J., & Haley-Lock, A. (2004). The organizational stratification of opportunities for work-life balance: Addressing issues of equality and social justice in the workplace. *Community, Work and Family*, 7(2), 179–195.
<https://doi.org/10.1080/1366880042000245461>
- *Lyonette, C. (2015). Part-time work, work–life balance and gender equality. *Journal of Social Welfare and Family Law*, 37(3), 321–333.
<https://doi.org/10.1080/09649069.2015.1081225>
- Mattis, M. C. (1990). New Forms of Flexible Work Arrangements for Managers and Professionals: Myths and Realities. *Human Resource Planning*, 13(2), 133.
- Maume, D. J. (1999). Glass Ceilings and Glass Escalators. *Work and Occupations*, 26(4), 483–509. <https://doi.org/10.1177/0730888499026004005>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2006). Exploring work-and organization-based resources as moderators between work-family conflict, well-being, and job attitudes. *Work and Stress*, 20(3), 210–233. <https://doi.org/10.1080/02678370600999969>
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., & MacVicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations*, 29(2), 138–161. <https://doi.org/10.1108/01425450710719987>
- Misra, J., Budig, M. J., & Moller, S. (2007). Reconciliation policies and the effects of motherhood on employment, earnings and poverty. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 9(2), 135–155.
<https://doi.org/10.1080/13876980701311588>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–269. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., ... PRISMA-P

- Group. (2016). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Revista Espanola de Nutricion Humana y Dietetica*, 20(2), 148–160. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>
- Mostert, K. (2009). The balance between work and home: The relationship between work and home demands and ill health of employed females. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 145–152. <https://doi.org/10.4102/sajip.v35i1.743>
- Munn, S. L., & Greer, T. W. (2015). Beyond the “ideal” worker: Including men in work–family discussions. In *Gender and the work-family experience: An intersection of two domains* (Springer I, pp. 21–38).
- *Noback, I., Broersma, L., & van Dijk, J. (2016). Climbing the Ladder: Gender-Specific Career Advancement in Financial Services and the Influence of Flexible Work-Time Arrangements. *British Journal of Industrial Relations*, 54(1), 114–135. <https://doi.org/10.1111/bjir.12048>
- Nogueira, C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 9(2), 57. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v9i2p57-72>
- Nosek, B. A., Banaji, M. R., & Greenwald, A. G. (2002). Harvesting implicit group attitudes and beliefs from a demonstration web site. *Group Dynamics*, 6(1), 101–115. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.1.101>
- Perry, E. L., Davis-Blake, A., & Kulik, C. T. (1994). Explaining Gender-Based Selection Decisions: A Synthesis of Contextual and Cognitive Approaches. *The Academy of Management Review*, 19(4), 786–820. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258745>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*. John Wiley & Sons.
- *Piggott, L. V, & Pike, E. C. (2019). ‘CEO equals man’: Gender and informal organisational

- practices in English sport governance. *International Review for the Sociology of Sport*.
<https://doi.org/10.1177/1012690219865980>
- Poelmans, S., & Beham, B. (2008). Reviewing policies for harmonizing work, family, and personal life. *Harmonizing Work, Family, and Personal Life: From Policy to Practice*, 39–77. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488498.003>
- Poelmans, S., & Caligiuri, P. (2008). *Harmonizing Work, Family and Personal Life: From Policy to Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Raley, S., Bianchi, S. M., & Wang, W. (2012). When Do Fathers Care? Mothers' Economic Contribution and Fathers' Involvement in Child Care. *American Journal of Sociology*, 117(5), 1422–1459. <https://doi.org/10.1086/663354>
- Ravenswood, K., & Markey, R. (2011). The role of unions in achieving a family-friendly workplace. *Journal of Industrial Relations*, 53(4), 486–503.
<https://doi.org/10.1177/0022185611409113>
- Reid, E. (2015). Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image: How people navigate expected and experienced professional identities. *Organization Science*, 26(4), 997–1017. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0975>
- República Portuguesa. (2018). *3 em Linha - Programa para a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar*. Retrieved from https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2018/12/3emLinha_final_ProgramaMedidas.pdf
- Rogier, S. A., & Padgett, M. Y. (2004). The impact of utilizing a flexible work schedule on the perceived career advancement potential of women. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 89–106. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1089>
- Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 73–97. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x>

- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377–391. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199707\)18:4<377::AID-JOB807>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199707)18:4<377::AID-JOB807>3.0.CO;2-1)
- Schwartz, D. (1996). The impact of work-family policies on women's career development: boon or bust? *Women in Management Review*, 11(1), 5–19.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13668803.2011.571395>
- Seeleib-Kaiser, M., & Fleckenstein, T. (2009). The political economy of occupational family policies: Comparing workplaces in Britain and Germany. *British Journal of Industrial Relations*, 47(4), 741–764. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2009.00741.x>
- *Segovia-Pérez, M., Figueroa-Domecq, C., Fuentes-Moraleda, L., & Muñoz-Mazón, A. (2019). Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female executives' perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 184–193.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.008>
- *Seierstad, C., & Kirton, G. (2015). Having It All? Women in High Commitment Careers and Work-Life Balance in Norway. *Gender, Work and Organization*, 22(4), 390–404.
<https://doi.org/10.1111/gwao.12099>
- Shin, T. (2012). The Gender Gap in Executive Compensation: The Role of Female Directors and Chief Executive Officers. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 258–278. <https://doi.org/10.1177/0002716211421119>
- Spector, P. E., Cooper, C. L., Poelmans, S., Allen, T. D., O'Driscoll, M., Sanchez, J. I., ... Lu, L. U. O. (2004). A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America versus the Anglo World. *Personnel Psychology*, 57(1), 119–142. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02486.x>

- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.6>
- Thorsteinson, T. J. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers : A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 151–177. <https://doi.org/https://doi.org/10.1348/096317903765913687>
- União Europeia. (2019a). A UE em poucas palavras. Retrieved from https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_pt
- União Europeia. (2019b). EU Gender Action Plan 2016-2020. Retrieved from <https://europa.eu/capacity4dev/public-gender/minisite/eu-gender-action-plan-2016-2020>
- Vandello, J. A., Hettinger, V. E., Bosson, J. K., & Siddiqi, J. (2013). When equal isn't really equal: The masculine dilemma of seeking work flexibility. *Journal of Social Issues*, 69(2), 303–321. <https://doi.org/10.1111/josi.12016>
- Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Coffeng, J., & Dijkers, J. S. E. (2012). Bias in Employment Decisions about Mothers and Fathers: The (Dis)Advantages of Sharing Care Responsibilities. *Journal of Social Issues*, 68(4), 725–741. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2012.01773.x>
- von Hippel, C., Kalokerinos, E. K., & Zacher, H. (2017). Stereotype threat and perceptions of family-friendly policies among female employees. *Frontiers in Psychology*, 7, 2043. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02043>
- Waldfoegel, J. (1998). Understanding the “family gap” in pay for women with children. *Journal of Economic Perspectives*, 12(1), 137–156. <https://doi.org/10.1257/jep.12.1.137>
- Wall, K., Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L., Correia, R., Correia, S., & Rosa, R. (2016). *Livro Branco. Homens e igualdade de género em Portugal*. Lisboa.
- Wharton, A. S. (2000). Feminism Work. *The ANNALS of the American Academy of Political*

and Social Science, 571(1), 167–182.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/000271620057100112>

*Wiß, T. (2017). Paths towards Family-friendly Working Time Arrangements: Comparing Workplaces in Different Countries and Industries. *Social Policy and Administration*, 51(7), 1406–1430. <https://doi.org/10.1111/spol.12270>

Wood, S., & De Menezes, L. (2007). Family-Friendly, Equal-Opportunity, and High-Involvement Management in Britain. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, 581. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0028>

Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550–3564. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560871>

Apêndices

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

Temas	Subtemas	Definições	Excertos Exemplificativos
Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar	Políticas de flexibilização da organização do trabalho		“Female employees who work a 4/36 compressed workweek (...) benefit because they work full time in a country where the majority of women work part time due to caretaking responsibilities...” (Noback et al., 2016, p. 131)
		As políticas de flexibilização da organização do trabalho têm como objetivo permitir a adaptação dos horários e locais de trabalho às necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores (Poelmans & Beham, 2008). Incluem, por exemplo, os horários flexíveis, o horário comprimido (isto é, trabalhar 9 horas por dia, 4 dias por semana), o teletrabalho e o trabalho a tempo parcial.	“Besides self-doubt, the only other obstacle named by several respondents was the topic of potential motherhood (...). Surprisingly, although some participants saw this aspect as an obstacle, the majority did not mention it. This might be explained by the possibility of returning to work, which many participants mentioned. (...) interviewees with children proposed that flexible job re-entry options and part-time arrangements can help balance motherhood with leadership positions in management accounting such as those they hold.” (Cimirotić et al., 2017, p. 180, p. 184)
			“Part-time work or work from home enables a return to employment for those who have been (temporarily) excluded (e.g. due to childcare), so the policies have the potential to increase the employability of women with children (...). However, the data also show the negative consequences of alternative working arrangements. (...) Female employees working with alternative working arrangements do not have equal bargaining power in comparison to other employees, regardless of whether they are professionals, and sometimes in managerial positions. Flexible working arrangements, even in the case of professionals and managers, remain highly gendered and discriminatory. Overall, part-time work for female managers and professionals leads to an entrapment between the needs of their family and the expectations of their employer (...). The results show the need to focus on promoting better conditions for employees working part-time. Also, it shows that managerial and highly demanding professional positions can be executed on a part-time basis if the work environment is open towards accepting this arrangement. Moreover, the findings outline the possibilities of developing workplace practices in the Czech Republic in a woman-friendly direction.” (Formankova & Křižkova, 2015, p. 235)

	Bem-estar no trabalho	O bem-estar no trabalho ilustra as experiências e as atitudes positivas que os trabalhadores vivem no contexto de trabalho (Diener, 2000).	“... our results show that providing female managers the flexibility to balance their responsibilities could be a prerequisite for organisations benefitting from the positive work attitudes and behaviours that emanate from employee well-being (...). Thus, the current research suggests that organisations should be encouraged to use WLB (...) HRPBs because they have positive consequences on female managers’ well-being and allow them to remain in managerial positions.” (Cuéllar-Molina et al., 2018, p. 11)
Orientação para o trabalho	Preferência das mulheres	As mulheres são heterogêneas no que diz respeito às preferências e prioridades sobre como combinar a carreira profissional com a vida familiar (Hakim, 2000).	“... combining career progression with having children seemed to be contingent on certain requirements. For instance, respondents mostly regarded the possibility of re-entering the organization flexibly or part-time after pregnancy and maternity leave as a positive factor. (...) regarding the aspect of motherhood, there can be two different viewpoints drawn from the findings above (...). Some respondents stated that they had foregone having children in exchange for career progression or that they had never wanted to have children in the first place. On the other hand, some had managed both quite nicely, whereas others were optimistic in their forward-looking opinion of their ability to manage both, mostly mentioning other women they knew who had also managed.” (Cimirotić et al., 2017, p. 176, p. 182) “Managers at Organisation A argued that mothers prefer to be at home and that no amount of organisational support could change that while Organisation B encouraged take up by both men and women.” (Daverth et al., 2016, p. 1725)
Representações e estereótipos no local de trabalho	Diferenças entre locais de trabalho tradicionais e locais de trabalho progressivos	Os locais de trabalho tradicionais são os locais de trabalho dominados por homens. Já os locais de trabalho progressivos apresentam uma maior igualdade de gênero na força de trabalho, nomeadamente, nos cargos de gestão de topo (Lyonette, 2015).	“... the organisational context was an important factor in these women’s attempts to try and achieve a balance between their work and family responsibilities. Where line managers were supportive of part-time workers, and where HR policies regarding part-time working had been implemented and strictly adhered to, part-time employees were generally willing to be more flexible with their working-time arrangements, wherever possible. Those workplaces with a recognised need for part-time workers and which had trained line managers in how to deal with part-time employees were generally the most successful in increasing quality part-time working amongst staff members. On the other hand, employees in more traditional workplaces were still much more likely to report a high degree of resistance to part-time work by line managers. Some gave up as a result and were resigned to the fact that they were unable to progress further in their careers (...). The HR representatives who were interviewed as part of the project appeared to be generally supportive and have an important role to play in promoting quality part-time work (...). Managers also need to be encouraged to think more creatively about current and future roles and how these may be accommodated to part-time workers (...). While men continue to work long hours and where women continue to be associated with domestic and childcare responsibilities, initiatives to increase quality part-time work are unlikely to make a big difference to women’s ability to progress within the workplace (...). Until there is increased gender equality in the division of domestic labour, with men willing (and able) to take on greater childcare and other responsibilities, women are unlikely to feel able to

		move up the career ladder and maximise their full potential within the workplace.” (Lyonette, 2015, p. 329, p. 330) “By comparing employers’ views of mothers in finance and business services, we identify two contrasting approaches to managing motherhood in professional jobs: exclusion and accommodation. In finance, employers perceive of skill demands in ways that lead them to conclude that mothers are unable to meet requisite job demands. They thereby exclude mothers through discriminatory practices. In business services, employers perceive of skill demands in ways that lead them to view mothers as valuable workers. These employers are thereby committed to recruiting and accommodating them before and after maternity leave (...). Yet, our findings suggest that even in professional sectors, employers’ views of mothers are variable and dependent on their perception of job-based skill requirements. While mothers experience exclusion from jobs where ideal worker norms dominate, mothers experience greater accommodation in jobs where perceived skill requirements are more compatible with stereotypes associated with motherhood.” (Glass & Fodor, 2018, p. 222, p. 223) “The minimal structural supports and limited examples of WLB among senior managers at Organisation A meant managers kept uptake of WLB opportunities to a minimum. Even statutory opportunities were actively discouraged and stigmatised (...). In contrast, Organisation B offered a wide array of structural WLB arrangements and senior managers exhibited a healthy WLB (or at least an attempt to achieve one) coupled with active encouragement for middle managers to do the same, particularly those with caregiving roles (...). Furthermore, when managers discussed work–family time management issues, they spoke about workplace supports to reduce conflict (...). In contrast, the absence of structural arrangements at Organisation A led many managers to describe balancing work and life as a private matter of no concern to the workplace.” (Daverth et al., 2016, p. 1724, p. 1725)
Dominação masculina	Os locais de trabalho com uma cultura tendencialmente masculina mantêm um modelo masculino de progressão de carreira, em que o melhor desempenho está relacionado com o maior número de horas de trabalho (Cha, 2013).	“Part-time workers are faced with a token position in an environment focussed on working long hours. However, overtime work by part-time workers remains “invisible” when it is performed during the standard working hours of other employees. Women working part-time jobs outside the workplace are pushed to meet the requirements of corporate culture by over-performance. However, their overtime hours are less transparent. Therefore, they appear to be less productive and less devoted to the job than other employees. This stereotype leads to the tokenisation of part-time workers, which results in multiple discriminations (...). Female managers often work in male-dominated cultures where there is the belief that “good” management practice is incompatible with commitments and responsibilities outside the workplace, particularly roles relating to care work. (...) the real conditions of alternative working arrangements are often tied to the organisational environment and company-specific conditions. As a result, women working part-time, even when employed in professional and managerial positions, are discriminated against and marginalised in the workplace (...). Flexible working arrangements, even in the case of professionals and managers, remain highly gendered and discriminatory. (...) flexible

arrangements stand out against the ideal of a male-oriented company culture...” (Formankova & Křížkova, 2015, p. 232, p. 233, p. 235)

“The existence of a male culture (gendered culture) in organisations, along with certain organisational practices (maintaining male power, lack of mentoring, lack of careful career planning, stereotyping), is the most important obstacle to women becoming managers in the tourism field. (...) Stereotyping processes lead to perception of a dichotomy between male and female leadership styles and their effectiveness. Women are expected to behave like women, but traditionally female behaviour is not considered desirable in a leader; at the same time, however, any women’s behaviour that conflicts with the traditional female gender role is deprecated. For example, ambition is not considered a feminine trait. Our results also show that female executives who have been able to reach management positions have had to challenge traditional gender roles both at work and in their personal lives, where their partners play an essential role in childcare. Choices about work-life balance determine women’s professional roles.” (Segovia-Pérez et al., 2019, p. 189, p. 190)

“The majority of interviewees discussed the reproduction of traditional gender roles as a barrier for women in attaining leadership positions because of the continued social norm for women to be primary caregivers for children. Factors identified included: a lack of time to balance both motherhood and a full-time leadership role, logistical challenges of working full-time and organising childcare arrangements, the negative impact of a career break, the psychological and emotional challenges of working full-time as a mother of young children, and the cultural pressure to choose between children and a career.” (Piggott & Pike, 2019, p. 13)

“... employee representatives are significantly associated with family-friendly working time arrangements in Austria and Denmark, but not in Italy and the UK, because they only have co-determination rights in the first two countries. Their effect is negative in Austria due to the prevailing male breadwinner model in a conservative country and – unexpectedly – also negative in Denmark, probably because of different unions’ presence within firms and coalitional problems (...). With regard to industry differences, employee representatives have negative effects only in production, but their effects are partly positive in other industries. Employee representatives in the production industry may give priority to traditional bargaining areas such as wages, and be insensitive to ‘female’ areas such as gender and family issues (...) as they act on behalf of mainly male employees. In contrast, in the public and private services where there are more female employees, their representatives defend parents’ interest.” (Wiß, 2017, p. 1422, p. 1423)

“Work-life initiatives are targeted at smoothing the balance between the private and work-life and may as such be particularly important in creating the conditions for women to aspire to leadership positions (...). Our findings regarding the positive impact on work-life initiatives on leadership aspiration beg the question how such initiatives can be embedded within the organizational environment (...). Despite this

	employees' right to demand flexible work arrangements and the recognition of work–life initiatives to be important also by HR executives, they are not yet universally accepted within organizations (...). Still today, the ideal employee is characterized by male attributes, and as someone who does not have domestic responsibilities and always prioritizes work. As a result, even with work–life initiatives in place, people may be hesitant to use them. (...) the use of work–life initiatives can invite negative perceptions because it is a deviation from the image of the ideal worker who always prioritizes the job and thus by implication would not use such initiatives. Thus, work–life initiatives can in some cases also be considered to be a double-edged sword...” (Fritz & van Knippenberg, 2018, p. 860, p. 861)
Mudança na cultura de trabalho A expressão “mudança na cultura de trabalho” reflete o objetivo de tornar a cultura dos locais de trabalho mais favoráveis às mulheres, pois, só assim, é que as gestoras conseguem progredir na carreira (Schwartz, 1996).	“(...) it is important to consider how and whether the workplace facilitates WLB for women and whether the gender division of domestic work is equal. As stated at the outset, workplace WLB policies are underdeveloped in Scandinavia, but interestingly the participants’ narratives did not call for more formal workplace WLB policies, rather for more progressive norms to be established that they felt would change the workplace culture to one where both women’s and men’s domestic responsibilities were more fully acknowledged. It is clear, however, from their narratives that for such a shift to occur, changes in domestic gender ideology and practices are needed (...). Thus, the findings revealed that even in this progressive national regime WLB for Norwegian women is rather more complicated than might be assumed (...). It is clear from this study that senior-level Norwegian women still perform a WLB juggling act even in the context of strong national-level WLB support, firstly because workplace cultures are less supportive than the State-promulgated ideals might suggest, but particularly because the support in the private sphere is not as robust as might be expected, and the social expectations of women are still gendered even if not quite as strongly as in less gender equal countries. We argue that Norwegian women’s capacity to combine work and family is strengthened by the progressive national welfare regime and simultaneously weakened by the somewhat traditional gender culture/ideology within the workplace and wider society, where women are still perceived as the main family careers (...). This article identifies the need for a cultural shift at workplace level and more focus on the role of men in the household/family within the Norwegian gender equality discourse, as these are areas important for overcoming the challenges identified by women in high commitment careers.” (Seierstad & Kirton, 2015, p. 401, p. 402) “The interview data indicated that much of this support occurs on an informal basis rather than being formally structured in career development, or talent management, policies and practice (...). Moving the culture towards a more female-friendly environment can sometimes be challenging, but the most important characteristic is a genuine willingness to understand the working experiences of women (..) Some of the positive examples we heard about included making sure that women were offered the same stretch assignments as men (...) and looking at innovative and flexible working practices, for example: working longer hours each day to enable a four-day week such as a husband and wife team who operated a job share with each doing one month on and one month off. Others talked about enabling home working with flexible hours to suit personal situations. (...) the key in our view to systemic change is for more

organisations to take a decisive, agentic role in creating a better organisational culture for women (...).” (Holton & Dent, 2016, p. 548, p. 554, p. 555, p. 557)

“When discussing the working time with the interviewees, 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 (...). Our female interviewees talked more about male working culture as factors excluding women from top leadership positions, while the men were more likely to see this as unavoidable. (...) changing the working culture would be the best thing that could be done for women in organizations. (...) family friendly policies might help women in reaching a higher job position. (...) we show how both the male dominated working culture and the traditional gender roles within the business leader’s families need to be challenged for change to take place. (...) Women, more often than men, criticise the working culture, which assumes that the company always comes first and thereby question the necessity of the 24/7 working culture for running a good business, reproduce the aura of women who are not perceived as committed to the business life as men.” (Júlíusdóttir et al., 2018, p. 611, p. 618, p. 619)

“... our findings have implications for human resource management in the hospitality industry. (...) work-life balance was found to be an important issue the hospitality industry should: (i) make better use of technologies (e.g. videoconferencing, home-working) to reduce the requirement for geographical mobility and make it easier for workers in the industry to balance work and family commitments; (ii) implement flexible working to allow workers to meet both family and work commitments. Hospitality organisations should be held accountable for their gender policies and encouraged to provide female employees with more opportunities for promotion and training.” (Segovia-Pérez et al., 2019, p. 190)

“Strategies for change that are already in place within the two organisations, such as flexible working, need to be embedded across the whole organisation to demonstrate genuine commitment to change, which in turn can change individual perceptions on valued professional behaviours. Flexible working has not yet been implemented at senior leadership level in either organisation, suggesting a perceived value of senior leaders working long hours. To change doxic working practices, work-life balance must be afforded more symbolic capital than long working hours.” (Piggott & Pike, 2019, p. 14)

“The organizational culture needs to change as otherwise women employing work-life initiatives to cater to family demands will continue to be at a competitive disadvantage in career advancement. (...) by implementing work-life initiatives, organizations may encourage women's leadership aspiration and thus presumably contribute to increasing gender parity by closing the gender gap in leadership (...). The more tentative suggestion inspired by our study is that it is important for the effectiveness of work-life initiatives to create an environment in which work-life initiatives are widely accepted. As discussed above, in order to improve the conditions for using work-life initiatives, a change in the organizational culture toward a more family-friendly culture is necessary. (...) as increasing female leadership aspiration

is a very important goal of most organizations, supervisors and management should assure women that it is not a decision “either/or” but that they can still progress while making use of work–life initiatives. Therefore, direct supervisors and management, as well as human resource employees, should cooperate and develop alternative career paths to the top, incorporating, for example, part-time work, telework, or leaves of absence.” (Fritz & van Knippenberg, 2018, p. 861, p. 862)
