

**PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES SOBRE AS MEDIDAS ORGANIZACIONAIS DE CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E FAMILIAR**

**EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL MEASURES TO RECONCILE WORK AND FAMILY LIFE**

**Cláudia Andrade – Escola Superior de Educação - Politécnico de Coimbra - Portugal –**

[perdigao.claudia@gmail.com](mailto:perdigao.claudia@gmail.com)

**RESUMO**

A crescente atenção que a literatura tem dado aos fatores de natureza organizacional que promovem a conciliação trabalho-família denota não somente a importância dos mesmos como as disparidades que surgem na sua aplicação. O modo como estas políticas se traduzem em medidas de apoio efetivo à conciliação de papéis nem sempre se torna úteis para os colaboradores. O presente artigo baseia-se em um estudo qualitativo, com recurso a entrevistas semiestruturadas. Pretende caracterizar e descrever, do ponto de vista dos colaboradores, a percepção que estes têm sobre o que é a conciliação da vida profissional e familiar, as medidas de apoio à conciliação trabalho-família existentes e aplicadas nas suas organizações e que vão além do que está previsto em termos de legislação laboral. Estas medidas são ainda avaliadas, do ponto de vista da percepção da eficácia das mesmas para os colaboradores. De um modo geral as percepções associadas à conciliação trabalho família apontam para a noção de equilíbrio entre os dois domínios. No que se refere medidas de conciliação que existem e que são utilizadas pelos colaboradores, estas permitem, em muitos casos, dar uma boa resposta a situações de dificuldade de conciliação de papéis com que os colaboradores se deparam no seu dia-a-dia. Verifica-se, também, uma preocupação das organizações em desenvolver e aplicar as medidas de conciliação trabalho-família de modo a que estas se tornem efetivas minimizando os efeitos nefastos do conflito de papéis e contribuindo para o bem-estar dos colaboradores.

**Palavras-Chave:** Medidas de conciliação. Trabalho-família. Colaboradores.

**ABSTRACT**

The growing attention that literature has given the nature of organizational factors that promote work-family reconciliation denotes not only their importance as the disparities that arise in their application. How these measures are translated into effective support measures for reconciliation of roles do not always benefit all employees. This article is based on a qualitative study, using interviews, and aims to characterize and describe, from the point of view of employees, their perception of work and family integration, as well as get knowledge about measures, beyond what is legislated, available in the organizations where they work that aim to support work-family reconciliation. Employees' perception of work and family reconciliation are based on the assumption of balance between the roles. In what concerns the work and family integration measures that are used by employees, they report that allow them, in many cases, to have support to deal with situations where they struggle to reconcile

work and family roles on a daily basis. Results also show a concern for organizations to develop and implement measures to reconcile work and family that are effective in minimizing the harmful effects of employees' interrole conflicts aiming the promotion of employees' well-being.

**Keywords:** Reconciliation measures. Work and family.

**Submetido:** Julho 2016

**Aprovado:** Janeiro 2017

## 1 Introdução

O tema da conciliação entre trabalho-família e vida pessoal enquanto objeto de estudo surge frequentemente nos estudos associado às exigências que as organizações exercem sobre os trabalhadores que, sendo crescentes, levam a que grande parte do tempo e energia seja consumido no exercício profissional (Teixeira e Nascimento, 2011). Como referem as autoras “o elevado envolvimento exigido pelo domínio profissional tende a afastar os colaboradores de um maior envolvimento na esfera familiar. O apoio à conciliação entre ambos os domínios, prestado pelos organismos empregadores, torna-se de grande relevo” (Teixeira & Nascimento, 2011, p.223). De facto, em Portugal, a instabilidade económica e social tem vindo, nos últimos anos a exercer pressão sobre as organizações levando, em muitos casos, a um emagrecimento organizacional com impacto numa acumulação de atividades e tarefas por parte dos trabalhadores assim como uma intensificação das horas de trabalho (Casaca, 2014). Neste quadro também a cultura das longas horas de trabalho ou as mudanças constantes de horário trazem dificuldades acrescidas aos colaboradores para cumprimento das responsabilidades familiares (Casaca, 2013). Acresce ainda que, em Portugal, existe escassez de apoios sociais, nomeadamente de serviços e equipamentos públicos de apoio às famílias sendo que os privados têm frequentemente com elevados preços (Torres, Mendes, & Lapa, 2006). A par desta realidade também os subsídios para as crianças e/ou abono de família, bem como as licenças parentais são manifestamente insuficientes para suprir as necessidades (Torres, Mendes & Lapa, 2006; Casaca, 2014). Considerando esta realidade e destacando que no contexto português os casais de duplo emprego são o modelo normativo de família (Andrade, 2013; Matias, Andrade, & Fontaine, 2012), o presente estudo tem como objetivo perceber como os colaboradores, de organizações privadas conseguem conciliar a sua vida profissional e a sua vida familiar e, de que forma os seus locais de trabalho possibilitam e promovem medidas que contribuem para esta conciliação. Assim, num

primeiro momento pretendeu-se perceber o que cada entrevistado entende por conciliação da vida profissional e familiar. Num segundo momento o objetivo foi conhecer e analisar do ponto de vista da sua eficácia as medidas de conciliação trabalho-família disponibilizadas e usadas pelos colaboradores, medidas estas que vão para além do que está prescrito na legislação laboral.

## **2 Conciliação trabalho-família: medidas e práticas organizacionais**

A conciliação entre a vida profissional e familiar tem, ao longo dos últimos anos, preenchido a agenda das políticas sociais relacionadas com os contextos laborais (Andrade, 2015; Casaca, 2014; Greenhaus & Kossek, 2014). Apesar da temática apresentar uma longa tradição de investigação ao nível internacional, que se estende ao longo das últimas três décadas, as alterações socioeconómicas do mercado laboral, bem como as mudanças nas estruturas sociais ao nível da família e dos contextos que se lhe associam fazem com o tema mantenha a sua atualidade (Andrade, 2015; Teixeira & Nascimento, 2011; Casaca, 2013). Um olhar histórico sobre o tema das relações trabalho-família remete para a pioneira classificação efetuada por Friedman e Johnson (1997) relativa ao modo como as organizações se posicionaram, ao longo do tempo, face à temática da conciliação entre a vida profissional e familiar. Os autores destacam a existência de quatro fases distintas neste processo. A primeira fase corresponde a uma preocupação com a existência de condições para que as mães trabalhadoras possam articular, de forma satisfatória, o trabalho com o cuidar dos filhos. Esta fase estava associada, desde logo, a uma visão de desenvolvimento de políticas “amigas da família” onde as mulheres, pelo seu papel cultural associado à maternidade, seriam o alvo preferencial destas medidas. Esta preocupação não se revelou, contudo, como sendo prioritária para muitas organizações e, como tal, resultou em um conjunto de medidas de apoio às crianças quando a dimensão da organização assim o permitia. Em uma segunda fase constata-se, que a necessidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar não é exclusiva das mulheres nem deve ser encarada como tal por parte das organizações. Deste modo, as organizações começam a integrar nas suas políticas de gestão de recursos humanos o tema da conciliação de papéis. Esta surge traduzida em diferentes medidas de apoio que passam pela flexibilização de horários de trabalho, apoios em situações específicas relacionadas com a família, criação de serviços especializados dirigidos para a infância, para referir apenas algumas (Friedman e Johnson, 1997). A conciliação de papéis passa, assim, a

fazer parte integrante das políticas de gestão de recursos humanos o que se traduz, também, em ações que, já no âmbito de uma terceira fase, de acordo com Friedman e Johnson (1997) permitem o desenvolvimento de uma cultura organizacional de apoio à conciliação de papéis. A dimensão individual de apoio ao colaborador, de modo a permitir a articulação da sua profissional e familiar de forma mais satisfatória passa a ser encarada com uma dimensão a ter em conta nas políticas de recursos humanos das organizações. Sem esquecer a importância que, em situações pontuais as medidas de conciliação de papéis podem ter como alvo o colaborador com determinadas circunstâncias de vida (por exemplo, ter um filho com necessidades educativas especiais, ter um familiar doente a cargo, entre outras) o que se pretende é que estas medidas possam estar disponíveis para todos os colaboradores, sendo integradas na cultura da organização ou empresa e, como tal, nas políticas e práticas de recursos humanos (Bailyn, 2006; Swanberg, 2004). A última fase, de acordo com a proposta de Friedman e Johnson (1997), corresponde a uma consolidação ou aprofundamento da fase anterior. Nesta as organizações promovem práticas inovadoras de conciliação trabalho-família no seu contexto específico. Esta forma de atuação permite-lhes que o tema da conciliação entre a vida profissional e familiar seja um fator distintivo que lhes é associado e reconhecido, tanto pelos colaboradores como por vezes no âmbito de um reconhecimento social mais alargado através de prêmios e rankings de boas práticas organizacionais (Teixeira & Nascimento, 2011).

Assim, nos últimos anos, os estudos sobre as práticas organizacionais que promovem a conciliação da vida profissional e familiar ao nível internacional e para Portugal destacam, de um modo geral, recursos inerentes aos contextos organizacionais que promovem ativamente a redução do conflito trabalho-família bem como estratégias e medidas organizacionais orientadas para o fomento da conciliação de papéis (Allen, 2001; Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006; O'Driscoll, Poelmans, Spector, Kalliath, Allen, Cooper, & Sanchez, 2003; Swanberg, 2004; Teixeira & Nascimento, 2011). Sendo por vezes difícil estabelecer uma fronteira clara entre as primeiras e as segundas uma vez que ambas visam o mesmo objetivo, as primeiras tendem a ter um carácter mais pontual ou específico. Já as segundas se inscrevem numa política global orientada para a promoção da boa articulação entre a vida profissional e familiar (Swanberg, 2004, Teixeira & Nascimento, 2011). Para auxiliar ao enquadramento destas medidas de conciliação trabalho-família, Allen (2001) classificou-as de acordo com duas categorias: horários de trabalho flexível, semana de trabalho comprimida, trabalhar a partir de casa e trabalho em tempo parcial, numa primeira

categoria. Numa segunda categoria incluem-se apoios no cuidado de dependentes, com subsídios de apoio à infância, apoio à infância no local de trabalho (por exemplo, creches e serviços de atividades de tempos livres), serviços de informação apoio à infância, licenças de maternidade pagas, licenças de paternidade pagas e licenças para o cuidado de idosos.

Em Portugal os estudos de Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) e de Teixeira e Nascimento (2011) que envolvem várias empresas identificaram medidas como a organização do tempo de trabalho de acordo com as necessidades dos colaboradores (por exemplo, ajustamento do horário de trabalho, compensação das horas, concentração de horários, entre outras) como práticas que promovem de forma activa a conciliação de papéis. Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) identificaram, ainda, em empresas de grande dimensão a implementação de estruturas de apoio à família, como por exemplo, a criação de serviços de acolhimento de crianças. O mesmo estudo identificou também apoios na prestação de cuidados a idosos bem como incentivos (por exemplo, monetários ou dias de folga) para promover o envolvimento na parentalidade como boas práticas organizacionais de apoio à conciliação da vida profissional e familiar. Como é referido pelos autores o conflito entre o trabalho e a vida familiar surge, muitas vezes, por via das dificuldades de harmonizar os tempos e horários de trabalho com os de apoio à família (Guerreiro, Lourenço e Pereira, 2006). Os serviços de apoio e acolhimento a crianças no próprio local de trabalho ou através de estabelecimento de protocolos são, assim, um exemplo implementado por algumas organizações que promovem de forma activa a conciliação de papéis e o bem-estar dos colaboradores (Guerreiro, Lourenço e Pereira, 2006). Para além destes serviços para a infância também o envelhecimento da população portuguesa começa a colocar desafios no que se refere aos cuidados aos mesmos. Assim, a criação de serviços especializados dirigidos a esta faixa da população começa a ser uma necessidade, tal como foi documentado pelo estudo de Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006). Os referidos autores apontam mesmo para o facto de esta ser uma medida que deve ser encorajada por parte das organizações. Levando em consideração que a legislação do trabalho Portuguesa salvaguarda o apoio à família, em situações específicas e devidamente enquadradas, muitas vezes as necessidades dos colaboradores vão para além do que está previsto na lei. É assim que algumas organizações permitem, por exemplo, licenças para apoio à família com duração superior às previstas na legislação mantendo a remuneração dos colaboradores inalterada, horário para aleitação nos primeiros tempos após o nascimento, pagamento de consultas médicas e de especialidade e horários em regime flexível para apoio à criança (Guerreiro, Lourenço & Abrantes, 2006;

Teixeira & Nascimento, 2011). Esta realidade deve também contemplar os pais trabalhadores onde se recomenda, de acordo com Guerreiro, Lourenço e Abrantes (2006) o uso das licenças específicas criadas para estes garantindo-lhes que não haverá qualquer forma de penalização, na carreira ou no sistema de promoções vigente na organização após o antes do uso desta licença.

Os resultados encontrados por Guerreiro, Lourenço e Abrantes, (2006) e Teixeira e Nascimento (2011), para o contexto português, estão em linha com o que foi identificado noutros contextos culturais. Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2005) realizaram um amplo estudo nos Estados Unidos onde identificaram dois tipos de práticas e medidas que contribuem para a diminuição da pressão sobre os colaboradores: as que permitam a criação de serviços ou equipamentos de apoio à família e as que permitem aos colaboradores controlar o horário de trabalho. Vários outros estudos identificaram a flexibilidade, no que diz respeito à gestão do tempo de trabalho, como promotora de sentimentos de autonomia e apoio vistos como benéficos, por parte dos colaboradores, para a boa gestão da vida familiar (Byron, 2005; Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz, & Beutell, 1989; Lewis, & Cooper, 2005; Lewis, Rapoport, & Gambles, 2003). A este propósito vários estudos encontraram uma relação entre contextos profissionais com maior flexibilidade e possibilidade de controlo sobre os horários de trabalho como estando associados a menores percepções de tensão entre o trabalho e a vida familiar, por parte dos colaboradores, contribuindo, também, para um aumento da satisfação profissional dos mesmos (Butts, Casper, & Yang, 2013; Hill, Grzywacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin, & Pitt-Catsouphes, 2008; Kelly, Kossek, Hammer, Durham, Bray, Chermack, Murphy, & Kaskubar, 2008; Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011).

Contudo, os efeitos positivos decorrentes da disponibilização destas medidas de apoio à conciliação de papéis devem ser analisadas com alguma prudência. Os contextos sociais e políticos determinam, em geral, a disponibilidade de medidas de apoio à conciliação pelo facto de serem enquadradas através de legislação específica. Esta realidade faz, desde logo com que haja dificuldade em fazer comparações efetivas entre diferentes países e culturas. Para além deste aspeto, o uso efetivo destas medidas depende de muitos fatores nos quais se destacam, deste logo, o género. A ilustrar esta realidade os estudos de Milkie e Peltola (1999) e de Jacobs e Gerson (2004), evidenciaram que o recurso a horários de trabalho em tempo parcial, ou mesmo o abdicar temporária ou permanente da carreira profissional foram identificadas como estratégias usadas sobretudo pelas mulheres para melhor conciliar a

vida profissional e familiar. Para o contexto nacional, também alguns estudos identificaram as cedências ao nível profissional como possível estratégia para conciliar papéis, sendo esta estratégia mais usada por mulheres em comparação com os homens (Andrade, 2010; Andrade, 2011; Andrade, 2013; Matias, Andrade & Fontaine, 2012). Posteriormente, outros estudos corroboram esta ideia ao destacar as limitações das medidas de conciliação de papéis implementadas em algumas organizações que são desenvolvidas a pensar em grupos específicos de trabalhadores (Swanberg, 2004) ou que estão disponíveis apenas para alguns colaboradores (Ollier-Malaterre & Andrade, 2015; Swanberg, 2004). Assim, as medidas de conciliação trabalho-família, com origem tanto ao nível das políticas sociais ao nível estatal como ao nível dos contextos organizacionais devem ser analisadas criticamente de modo a perceber-se, em que medida se tornam efetivas no alcance do seu propósito nos contextos específicos em que são aplicadas. Deste modo, muitas vezes as políticas de apoio à família, nas quais se incluem a possibilidade de redução de horários, podem ser percebidas como penalizadoras para o progresso e mesmo estabilidade profissional funcionando como constrangimento, por parte dos colaboradores, para o uso destas medidas. Por exemplo, o estudo de Jacobs e Gerson (2004) revelou que os profissionais que escolheram reduzir o seu investimento profissional assumindo um horário de trabalho em tempo parcial, mesmo de forma temporária, apresentaram dificuldades de progressão na carreira quando retomam a sua atividade profissional de acordo com os padrões anteriores. O desenvolvimento de uma cultura organizacional de apoio, onde as medidas de conciliação da vida profissional e familiar estejam efetivamente disponíveis para todos os colaboradores e que possam ser usadas por estes sem receios torna-se uma dimensão fundamental para que a organização seja encarada como “amiga da família” (Allen, 2001; Jacobs & Gerson, 2004; Marshall & Barnett, 1994; Ollier-Malaterre & Andrade, 2015; Swanberg, 2004). A disponibilização de medidas de conciliação deve, assim, ser acompanhada por uma mudança organizacional que coloque a conciliação trabalho-família no quadro da cultura organizacional fomentando o bem-estar de todos os colaboradores.

### **3 Método**

O presente estudo teve como objetivo perceber como os colaboradores, de organizações privadas, conciliam a sua vida profissional e familiar e, de que forma os seus locais de trabalho disponibilizam medidas que contribuem para esta conciliação. Num, primeiro momento pretendeu-se perceber o que cada entrevistado entende por conciliação da vida profissional e

familiar. Num segundo momento o objetivo foi conhecer e analisar as medidas e práticas organizacionais que são usadas pelos colaboradores avaliando o impacto e importância das mesmas na promoção da boa articulação trabalho-família. Em todos os casos solicitou-se que fossem reportadas medidas e práticas que vão para além do que está prescrito na legislação laboral.

### 3.1 Participantes

Participaram desse estudo sete mulheres e seis homens residentes no norte e centro de Portugal com uma atividade profissional regular a tempo inteiro numa organização privada. Todos os participantes eram casados ou a viver em união de facto, com idades compreendidas entre 29 a 53 anos e tinham pelo menos um filho. A média de filhos foi 1.2, com idades compreendidas entre os 20 meses e os 14 anos. Todos possuíam nível superior de formação académica. A constituição da amostra seguiu o procedimento denominado bola de neve (*snowball*). A Tabela 1 apresenta as características de cada participante. Por questões éticas, os nomes das participantes foram substituídos sendo-lhes atribuído um número.

Tabela 1 – Caracterização dos Participantes

| Participante | Idade | Nº de Filhos/Idades | Profissão                     |
|--------------|-------|---------------------|-------------------------------|
| # 1          | 28    | 20 meses            | Psicóloga                     |
| #2           | 45    | 7, 9 anos           | Formadora                     |
| #3           | 33    | 5 anos              | Assistente Comercial          |
| #4           | 42    | 12, 14 anos         | Coordenador Operacional       |
| #5           | 53    | 16 anos             | Técnica Administrativa        |
| #6           | 34    | 4 anos              | Escriturária                  |
| #7           | 33    | 5 anos              | Designer                      |
| #8           | 37    | 8, 12 anos          | Formador                      |
| #9           | 29    | 3 anos              | Técnica de Marketing          |
| #10          | 32    | 3 anos              | Professor de Música           |
| #11          | 38    | 7 anos              | Comercial                     |
| #12          | 44    | 14 anos             | Delegado de informação médica |
| #13          | 41    | 10 anos             | Técnica Superior              |

### 3.2 Instrumento e procedimentos

As informações foram coletadas por uma equipe de cinco investigadores, através de entrevistas semiestruturadas, realizadas individualmente, em local de conveniência e horário de conveniência pelos entrevistados (em seus locais de trabalho ou casas). As entrevistas

foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos e procedimentos do estudo.

### **3.3 Análises dos dados**

As informações recolhidas foram submetidas à análise de conteúdo (Bardin, 1994). A opção por essa condição prendeu-se com a necessidade de organizar o material recolhido de modo a ser possível compreender o seu conteúdo de forma a encontrar categorias de análise da informação (Bardin, 1994). No presente estudo, procurou-se compreender os conteúdos verbalizados pelos entrevistados, aprofundando as suas características mais importantes e identificando os seus significados explícitos e implícitos. Esse procedimento permitiu a identificação de um conjunto de categorias relacionadas aos objetivos da pesquisa, que se descrevem na seção seguinte.

## **4 Resultados e Discussão**

Pode-se perceber que os entrevistados formavam um grupo heterogêneo em termos de vivências da conciliação de papéis. A realidade dos participantes era diferente no que se refere ao gênero, composição familiar e contexto profissional. Contudo, foi possível obter categorias temáticas abrangentes, com conteúdos inter-relacionados, que seguir se apresentam. São também, evocados trechos representativos para cada categoria encontrada.

### **4.1 Conciliar a vida profissional com a vida familiar**

De um modo geral, foi possível identificar através dos discursos a necessidade e expectativas positivas relativa à conciliação bem sucedida entre a vida profissional e familiar. Tal como foi encontrado no estudo de Lewis e Cooper (2005) os entrevistados destacam a importância de uma vida equilibrada em termos profissionais, familiares e pessoais. O excerto que abaixo se apresenta ilustra esta ideia.

A articulação entre o trabalho e família para mim é fundamental porque nós temos que nos realizar na vida profissional e ter rendimentos através da vida profissional. E de algum modo isto que acabei de dizer está ligado com a família, porque nós precisamos dos rendimentos para a família e temos que fazer a atividade profissional sempre sem por em causa os aspetos familiares, ou seja a vivencia com a família, com a esposa e com os filhos. (#13)

Também se constata a ideia de que o conceito de conciliação se define como a relação de equilíbrio que se estabelece entre o trabalho e a vida familiar, onde ambos os domínios se interligam, tal como foi defendido encontrado por Edwards e Rothbard (2000). Para ilustrar esta realidade destacam-se os seguintes excertos:

A articulação entre o trabalho e a vida pessoal é a articulação que é possível fazermos, atuando nas duas formas sem que uma prejudique a outra. (#12)

Equilíbrio entre as duas. Uma não afetar a outra. (#2)  
Emocionalmente tem de ser dois domínios distintos. Claro que na prática não são. Nós não somos máquinas e há coisas que não conseguimos dissociar uma das outras nem distingui-las porque é humanamente impossível. Mas o ideal é haver um equilíbrio entre as duas. Não são dois domínios distintos porque há sempre algo que as une. (#9)

## **4.2 Medidas de conciliação entre trabalho e a vida familiar**

Com vista à aplicação de medidas que visam a conciliação entre a atividade profissional e a vida familiar, algumas organizações apresentam medidas que vão para além do estabelecido por lei implementando, ou através da iniciativa própria ou através de acordos coletivos de trabalho (Guerreiro, Lourenço e Abrantes, 2006; Swanberg, 2004). Subjacente a esta constatação situa-se o objetivo deste trabalho onde se procurou conhecer algumas destas medidas de conciliação do ponto de vista dos colaboradores. Assim, elaborando uma categorização geral relativa às medidas encontradas e mais frequentemente utilizadas nas organizações estudadas estas podem ser agrupadas de acordo com o modelo proposto por Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2005) que as enquadra em dois grandes grupos: flexibilidade de horários e estruturas de apoio específicas.

### **4.2.1 Flexibilidade de horários**

No que diz respeito à flexibilidade de horários esta foi apontada como a principal medida de apoio à conciliação do trabalho com a vida familiar pela maioria dos entrevistados. Neste sentido, o apoio que uma organização consegue dar ao nível da flexibilização de horários é um apoio informal que depende de um superior hierárquico, que poderá ou não autorizar uma saída antecipada, uma chegada tardia ou até aceitar uma falta como justificada. Esta medida é referida como sendo, para a maioria dos entrevistados, muito útil na resolução

de problemas de conciliação de papéis, tal como é enunciado pelos seguintes entrevistados:

Aqui, não existem medidas específicas. No entanto, como não estou em exclusividade, tenho flexibilidade de horários, o que me ajuda bastante. (#2)

Existe é a facilidade de quem nos permite, por exemplo, havendo necessidade de sair saímos, necessidade de faltar faltamos. Não há rigidez. (#11)

A flexibilização dos horários de trabalho tem vindo a ser identificada como um dos fatores que mais se destaca, pelo seu caráter pragmático, na conciliação da vida profissional e familiar. Vários estudos, ao nível internacional encontraram dados que apontam de forma inequívoca, que um maior controlo sobre os horários de trabalho diminui a perceção de conflito entre a vida profissional e a vida pessoal (Byron, 2005; Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz & Beutell, 1989; Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011). O mesmo parece acontecer ao nível nacional onde os estudos de Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) e Teixeira e Nascimento (2011) deram conta desta realidade defendendo que as empresas que adotam medidas de conciliação entre o trabalho e a vida familiar procuram adequar os tempos de trabalho às necessidades dos seus colaboradores sendo que esta flexibilização contribui para a satisfação dos mesmos. Tal realidade encontra-se patente no depoimento que se segue:

Felizmente, a empresa permite a troca de horário, sempre que seja solicitado, ou a facilidade de compensar num outro dia. Sem dúvida que a flexibilidade de horário e o facto de trabalhar não mais do que sete horas por dia são dois aspetos muito importantes para a conciliação entre a vida familiar e o trabalho, principalmente porque tenho uma filha pequena que necessita de muita atenção. (#1)

O relato desta entrevistada está em linha com os resultados do estudo de Hill *et al.* (2008) que demonstraram que os contextos profissionais com maior flexibilidade e possibilidade de controlo sobre os horários de trabalho estão associados não apenas a menores tensões percebidas pelos trabalhadores entre a profissão e a vida familiar como a um aumento da satisfação profissional. Para o contexto português e como referem Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006): “A flexibilização do tempo e das formas de trabalho, a criação de serviços de apoio à vida familiar, e outras medidas de apoio aos pais trabalhadores, são aspetos a equacionar tendo em vista o futuro das empresas. Estas medidas visam o bem-estar e a satisfação profissional dos recursos humanos, a melhoria da qualidade do produto ou serviço final por eles realizado e o criar de condições para que as empresas consigam atrair o melhor capital humano.” (p.9). Como refere um dos entrevistados:

A flexibilidade de horário e a excelente comunicação entre o funcionário e a direção ajuda a que os obstáculos que vão surgindo sejam rapidamente contornados e ultrapassados. (#9)

Na verdade, a percepção de apoio por parte do supervisor direto ou da direção pode atenuar as consequências perniciosas do potencial conflito de papéis. Pode constituir-se como um importante amortecedor dos efeitos do conflito podendo, ainda, funcionar como promotor da integração dos papéis profissionais e familiares, na medida em que disponibiliza a flexibilidade e a ajuda direta para esta integração (Jacobs & Gerson, 2004). Esta realidade foi confirmada por alguns estudos que evidenciaram que o apoio percebido por parte da supervisão está relacionado com menores percepções de conflito trabalho-família (Hill *et al*, 2008; Kossek, *et al.*, 2011). Ou ainda, como é referido no estudo de Allen (2001), um ambiente profissional em que as práticas organizacionais se orientem para a promoção da conciliação entre a vida profissional e familiar e pessoal dá origem a percepções de apoio organizacional que, pelo impacto que têm no colaborador podem, entre outros, atuar ao nível da redução das intenções de turnover e o aumento da satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo.

#### 4.2.2 Estruturas de apoio específicas

O estudo de Allen (2001) identificou características de um ambiente de trabalho de apoio à vida familiar que sustenta o facto dos apoios sociais disponibilizados aos seus colaboradores poderem constituir-se como recursos a serem por eles utilizados no sentido de equilibrar as exigências familiares e profissionais. Contudo, no presente estudo, a disponibilização de estruturas de apoio específicas é referida pontualmente pelos entrevistados que consideram que estas medidas são mais difíceis de concretizar, provavelmente, devido aos custos inerentes às mesmas. Deste modo, evocam a existência de protocolos com associações recreativas de apoio a crianças e idosos com descontos para colaboradores, a disponibilização de assistência médica no trabalho (ou através de protocolos com instituições privadas com horários alargados), existência de cantinas abertas aos filhos familiares dos colaboradores e programas de férias e ocupação de tempos livres para crianças. O relato que se segue dá conta desta realidade:

Apesar da flexibilidade que é proporcionada aos funcionários, considero que existem aspetos que poderiam ajudar ainda mais a articulação do trabalho e com a vida pessoal. Por exemplo, sempre que existe trabalho ao fim de semana tenho de estar presente para exercer as minhas funções, por vezes é complicado, porque nem sempre tenho onde deixar a minha filha e se não tivesse um bom suporte familiar que me auxilia podia tornar-se muito complicado. Uma das medidas a adotar poderia ser a criação de uma creche. Isso sim, seria uma mais-valia para os funcionários e para mim em particular! (#3)

Outro entrevistado refere:

Na articulação entre trabalho e família, a empresa tem há uns anos teve um centro de estudos, onde podemos inscrever os nossos filhos, mediante um pagamento simbólico. Era um bom apoio sobretudo para quem tem filhos pequenos. Penso que teve que terminar porque era muito caro para a empresa. (#7)

#### 4.2.3 Eficácia e importância das medidas de conciliação

De um modo geral, quando questionados sobre o modo como avaliam a eficácia das medidas de apoio implementadas as respostas são, em geral positivas. Contudo, por vezes é referido que tais medidas requerem, posteriormente, um mecanismo de compensação. Por exemplo:

“Desde que não incomode o trabalho podemos trazer os filhos nas férias escolares. Não há interferência nesse aspeto. E desde que o trabalho seja assegurado também deixam sair caso haja situações de doença a nível de familiares ou situações pessoais, desde que não haja situações agudas a nível profissional eles não interferem. Mas depende, por vezes temos de repor o tempo que perdemos.” (#13)

Ou ainda como refere outro entrevistado:

“Quando acontece alguma coisa temos carta-branca para podermos sair. Desde que a seguir consigamos fazer o trabalho tudo bem.” (#3)

Como referem Teixeira & Nascimento (2011) é importante monitorizar e acompanhar as medidas em de conciliação em vigor nas organizações, correndo-se o risco de elas não surtirem o efeito desejado ou de serem apenas usadas por alguns colaboradores. Este é, aliás, um aspeto que foi encontrado no estudo de Ollier-Malaterre e Andrade (2015) onde algumas das medidas de conciliação adotadas apenas eram relevantes para alguns colaboradores, dependendo da sua função na empresa, gerando até sentimentos de ineficácia, inutilidade e injustiça junto de alguns colaboradores das empresas estudadas. Embora tal realidade não tenha sido evidenciada de forma explícita pelos entrevistados alguns referem:

Por vezes tenho de ficar a trabalhar depois da hora, o que me obriga a chegar mais tarde a casa, e por isso não consigo dar o devido apoio ao meu filho e fazer as coisas que tenho a fazer em casa. Tentei compensar mais tarde, mas acaba por não haver essa compensação é quase impossível. No trabalho isto nem sempre é reconhecido sendo mesmo dito que a flexibilidade não pode ser para todos porque existem funções que são essenciais e ninguém nos pode substituir. (#9)

O desenvolvimento de um clima organizacional de apoio, de respeito pelas necessidades dos colaboradores possibilitando que estas medidas sejam efetivamente usadas pelos colaboradores combatendo os receios que daí possam advir deve ser acompanhada por uma mudança organizacional é assim fundamental. Ao reforçar esta ideia, destaca-se que o incentivo à implementação de práticas organizacionais de valorização e promoção de uma cultura organizacional orientada para a conciliação entre a vida profissional e a familiar foi alvo de incentivo por parte da União Europeia, sobretudo a partir cimeira de Lisboa, decorrida em 2000 (Guerreiro, Lourenço, & Abrantes, 2006). A partir dessa data, como referem Guerreiro, Lourenço & Abrantes (2006) a análise dos resultados das empresas, deve ter em consideração a qualidade de vida que proporciona aos seus colaboradores, dentro e fora do local de trabalho. Este é, ainda, um aspeto que deverá continuar a merecer a atenção das organizações tal como documentam os resultados encontrados.

## **5 Reflexões finais**

Apesar do exercício do papel profissional ser indispensável à manutenção económica da família, a gestão das exigências profissionais e familiares podem, em determinados momentos, gerar tensões e conflitos. O estudo da integração das relações trabalho-família é uma temática que tem vindo a dar origem a um conjunto de quadros de análise concetual e de estudos empíricos em diferentes contextos e culturas que, entre outros, destacam os aspetos dos contextos de trabalho que permitem minimizar a ocorrência de tensões entre a vida profissional e familiar. É nesta linha de análise que o presente estudo procurou destacar algumas medidas que as organizações podem aplicar ou desenvolver de modo potenciar o melhor equilíbrio entre a vida profissional dos seus colaboradores. Se a maioria dos estudos centra a sua atenção no modo como estas políticas são definidas, ao nível da legislação laboral, sendo depois aplicadas em contexto de trabalho, o presente estudo pretendeu conhecer outras medidas, para além das previstas nos quadros legislativos que podem ser um apoio efetivo à conciliação de papéis. O estudo permitiu concluir que, de um modo geral as

organizações desenvolvem medidas baseadas tanto na flexibilidade de horários e de gestão de tempo de trabalho como ainda, em alguns casos, através do protocolo com estruturas de apoio de modo a dar uma resposta cabal a algumas das necessidades dos seus colaboradores. Fica claro, também que apesar de serem avaliadas pelos colaboradores como medidas úteis e que são usadas quando necessário, o modo como estas medidas se enquadram numa cultura organizacional de apoio à conciliação é determinante para as percepções individuais positivas encontradas. De um modo geral, analisando as percepções dos colaboradores foi possível identificar que estes se identificam com as medidas adotadas pelas organizações onde trabalham e valorizam o fato de estas serem disponibilizadas com o apoio das chefias/supervisores. Quanto aos efeitos reais destas medidas de conciliação de papéis feita pelos colaboradores destaca-se, desde logo, o seu impacto na gestão de imprevistos familiares e no cuidado com as crianças. Destaca-se, ainda, e tal como é referido por alguns autores que a decisão de usar estas medidas de apoio à conciliação nem sempre está disponível para todos os colaboradores (Eaton, 2003; Ryan & Kossek, 2008; Kossek, Baltes, & Mathews, 2011; Ollier-Malaterre & Andrade, 2015; Swanberg, 2004). Esta realidade deve ser contrariada de modo a que, no âmbito das práticas de gestão de recursos humanos se encare o tema da conciliação de papéis como transversal a todos os colaboradores o que não está isento da necessidade de haver um olhar mais atento às reais necessidades dos mesmos de acordo com as diferentes etapas de ciclo de vida da família e da carreira profissional (Teixeira & Nascimento, 2011).

O presente estudo pela sua natureza exploratória apresenta, desde logo um conjunto de limitações que importa referir. Destaca-se o fato de serem apenas auscultados um pequeno grupo de colaboradores gera, necessariamente, um olhar setorial e limitado sobre o tema. Também a diversidade das áreas de negócios de empresas e organizações a que os entrevistados estão afetos, bem como a variabilidade na sua dimensão implicam que a informação recolhida possa desde logo ser diversa e, como tal, não permite efetuar qualquer tipo de comparação entre organizações não tendo também um carácter representativo da realidade portuguesa. Considera-se, assim, que os dados recolhidos permitem esboçar um breve retrato da realidade procurando-se refletir sobre o modo como as medidas organizacionais de conciliação da vida profissional e familiar que vão para além do que está na legislação do trabalho, no contexto nacional, se aproximam do que foi encontrado tanto em estudos internacionais como em outros estudos nacionais. Em qualquer dos casos os contributos que aqui se apresentam permitem antever a importância de dar continuidade ao

estudo no contexto nacional, de uma forma mais alargada que permita perceber o modo como as medidas de conciliação são percebidas pelos colaboradores. Destaca-se também, e em linha como é referido por alguns autores, persiste a importância destas medidas de conciliação trabalho-família serem avaliadas, em estudos futuros, ao nível do seu impacto real e de um modo sistemático, (Guerreiro, Lourenço, & Pereira, 2006; Ollier-Malaterre & Andrade, 2015; Swanberg, 2004; Teixeira, & Nascimento, 2011).

## Referências

Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414–435

Andrade, C. (2010). “Juggling Act”: Questões relativas às relações Trabalho-Família no contexto actual, *Revista Exedra*, 3, 117-130.

Andrade, C. (2011). *Work-Life Balance: Condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar*. *Revista Exedra, Número Temático Comunicação nas Organizações*, 41-53.

Andrade, C. (2013). *Relações trabalho-família e género: Caminhos para a conciliação*. Lisboa: Editora Coisas de Ler.

Andrade, C. (2015). Trabalho e Vida Pessoal: Exigências, recursos formas de conciliação. *Revista Dedicada: Revista de Educação e Humanidades*, 8, 117-130.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., e Kalleberg, A. (2005). Organizations and the intersection of work and family. In Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson e Pamela S. Tolbert (Eds), *The oxford handbook of work and organization* (pp.53-73). Oxford, UK: Oxford University Press.

Bailyn, L. (2006). *Breaking the Mold*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Bardin, I. (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta.

Butts, M.M., Casper, W.J. & Yang, T.S. (2013). How important are work–family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98, (1), 1–25.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67,169-198.

Casaca, S. F. (2013). As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 72, 31-52.

Casaca, S. F. (2014). A conciliação trabalho-família como uma dimensão fundamental da qualidade de vida no trabalho. In Ilona Kovács (coords) *Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa* (pp.355-380). Coimbra: Almedina.

Eaton, S.C. (2003). If you can use them: flexibility policies, organisational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42, 145–167.

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25 (1), 178- 199.

Friedman, D.E., & Johnson, A.A. (1997). *Moving from programs to culture change: the next stage for the corporate work-family agenda*. In Parasuraman, S. and Greenhaus, G.H. (Eds), *Integrating Work and Family: Challenges and Choices for the Changing World* (pp192-208) Quorum Books: Westport, CT.

Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The Contemporary Career: A work–home perspective. *Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behavior*, 1 (1), 361-388.

Greenhaus, J.; Parasuraman, S.; Granrose, C.; Rabinowitz, S., & Beutell, N. (1989). Sources of workfamily conflict among two-career couples. *Journal of Vocational Behaviour*, 34, 133-153.

Guerreiro, M. D, Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família: Experiências do prémio igualdade é qualidade*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.

Hill, E. J., Grzywacz, J., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., e Pitt Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11 (2), 149- 163.

Jacobs, J. A., & Gerson, K. (2004). *The time divide: work, family and gender inequality*. Cambridge: Harvard University Press.

Kelly, E.L., Kossek, E.E., Hammer, L.B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L.A. & D. Kaskubar (2008). Getting there from here: Research on the effects of work-family policies on work-family conflict and business outcomes. *The Academy of Management Annals*, 2, (7), 305–349.

Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behaviour-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 139-149.

Kossek, E., Pichler, S., Bodner, T. & Hammer, L. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64, 289–313.

Kossek, E.E, Baltes, B., & Mathews, R. (2011). How work-family research can finally have an impact in the workplace. *Industrial and Organisational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4, (3), 352–369

Lewis, S., Rapoport, R., & Gambles, R. (2003). Reflections on the integration of paid work and the rest of life. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 824 – 841 .

- Lewis, S., & Cooper, C. (2005). *Work–Family Integration: Case Studies of Organizational Change*. Chichester: Wiley.
- Marshall, N., & Barnett, R. (1993). Work-family strains and gains among two-earner couples. *Journal of Community Psychology*, 21, 64-78.
- Matias, M., Andrade, C. & Fontaine, A. M. (2012). The interplay of gender, work and family in Portuguese families. *Work, Organization, Labour and Globalization*, vol 6(1), 11-26.
- Milkie, M. & Peltola, P. (1999). Playing all the roles: gender and the work-family balancing act. *Journal of Marriage and Family*, 61, 476- 490
- O'Driscoll, M. P., Poelmans, S., Spector, P. E., Kalliath, T., Allen, T. D., Cooper, C. L., & Sanchez, J. I. (2003). Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work–family conflict, and psychological strain. *International Journal of Stress Management*, 4, 326–344.
- Ollier-Malaterre, A., & Andrade, C. (2015). Not for everyone: intra-organisational divides and the stratification of access to work–life policies. *Community, Work and Family*. 1-19.
- Ryan, A.M. & Kossek, E.E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47, (2), 295–310.
- Swanberg, J.E. (2004). Illuminating gendered organization assumptions: an important step in creating a family-friendly organization: a case study. *Community, Work and Family*, 7, 3-28.
- Teixeira, R. & Nascimento, I. (2011). Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, vol. 12 (2), 215-225.
- Torres, A, Mendes, R. & Lapa, T. (2006). Famílias na Europa. In Jorge Vala, Jorge & Anália Torres (coords). *Contextos e Atitudes Sociais na Europa* (pp.97-141), Lisboa: ICS