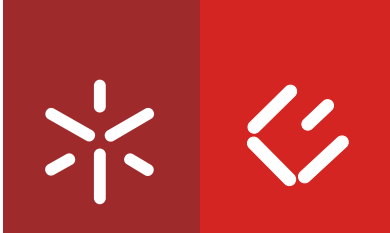


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sandra Noémia Alves de Amorim

**Práticas organizacionais de conciliação
entre o trabalho e a família: estudo de caso**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sandra Noémia Alves de Amorim

**Práticas organizacionais de conciliação
entre o trabalho e a família: estudo de caso**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Gina Gaio Santos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____/____/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Quero expressar a minha gratidão à Dra Gina Santos pelo apoio, críticas e disponibilidade que me concedeu em todas as fases deste trabalho e por ter despertado em mim o interesse pelo tema da conciliação trabalho-família.

Agradeço também a todos os profissionais que participaram neste estudo, pela disponibilidade e colaboração demonstrada nos vários momentos do meu trabalho.

No meu percurso profissional e acadêmico tenho tido a grata oportunidade e o grande privilégio de privar com um conjunto de pessoas que muito tem contribuído para o meu crescimento profissional e o meu enriquecimento pessoal. Não queria deixar de agradecer a todas essas pessoas pelos ensinamentos, pelo apoio e pelos incentivos que sempre me deram, mas também pela amizade que sempre me demonstraram.

Agradeço ainda à minha família e amigos, por aceitarem os dias e horas que passei a trabalhar neste projeto enquanto tentava manter o equilíbrio entre o trabalho e o não trabalho!

A todos bem hajam!

Práticas organizacionais de conciliação entre o trabalho e a família: estudo de caso

Resumo

As mudanças sociais e demográficas das últimas décadas trouxeram um desafio crescente para a maioria dos trabalhadores que procuram responder às suas responsabilidades familiares e profissionais de uma forma satisfatória. Com a emergência do conflito entre o trabalho e a família muitas organizações adotaram a implementação voluntária de políticas de apoio à família (PAF's) no sentido de facilitarem a gestão destas esferas. Neste trabalho de cariz qualitativo são apresentados quatro estudos de caso que foram realizados de modo a (1) identificar as políticas e práticas de conciliação entre o trabalho e a família que são disponibilizadas por um conjunto de empresas portuguesas; (2) caracterizar os fatores que explicam a ausência ou adoção de políticas e práticas de conciliação entre o trabalho e a família nessas empresas; e (3) identificar diferenças ao nível da cultura organizacional de apoio à família, analisando o impacto da cultura organizacional, nomeadamente o papel da gestão de topo, chefia direta e colegas de trabalho.

Apesar do reconhecimento geral da importância deste tema, a maioria das organizações apresenta práticas informais de conciliação, soluções casuísticas como resposta a situações pontuais e práticas de carácter lúdico mais focadas na aproximação da família com a empresa. Existe uma perspetiva legalista sobre esta temática, onde o que é desenvolvido pela empresa insere-se no âmbito daquilo que a lei prevê em termos de licenças e ausências. A flexibilidade de horário é destacada como a prática mais significativa, mas prevalece como regra informal e aplicada ao critério de cada chefia. Para além disso, as funções menos qualificadas e sujeitas a um maior controlo tem menos acesso às PAF's. O apoio da gestão de topo, chefias diretas e colegas de trabalho influencia a importância atribuída a este assunto na empresa e a existência de um ambiente de trabalho cooperante e compreensivo com as necessidades dos colaboradores. A perspetiva dos colaboradores é marcada pela individualização dos problemas de conciliação, demonstrando poucas expectativas em relação a uma postura mais apoiante da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Conciliação entre o trabalho e família; práticas organizacionais, práticas amigas da família, cultura organizacional de apoio à família.

Organizational practices of conciliation between work and family: a case study

Abstract

The social and demographic changes of the last decades have brought an increasing challenge to the majority of workers who seek to meet their work and family responsibilities in a satisfactory way. With the emergence of conflict between work and family many organizations have adopted the voluntary implementation of family friend policies in order to facilitate the management of these two spheres.

The purpose of this qualitative research is to present four case studies that were conducted in order to (1) identify the policies and practices of reconciliation between work and family that are provided by a number of Portuguese companies, (2) characterize the factors explaining the absence or adoption of policies and practices for reconciling work and family in these companies, and (3) identify differences in the organizational culture of family support and analyze the impact of organizational culture, namely the role of top management, supervisors and co-workers in the management of the work-family balance.

Despite the general recognition of the importance of this issue, most organizations have informal practices of conciliation and casual solutions as a response to specific situations, and/or recreational practices that focus more on the approach of the family to the company. As a rule, the companies adopt a legalistic perspective on this issue and apply what the law provides in terms of licenses and absences. The most significant practice is the flexibility of schedule but it prevails as an informal rule and is applied at the discretion of each manager. Moreover, the less qualified functions and workers subjected to greater control have less access to family-friendly policies. The support of top management, direct superiors and co-workers influence the importance given to this subject in the company and the existence of a cooperative and understanding work environment towards the needs of the employees. The employees' perspective is characterized by individualization of the problems of reconciliation, which demonstrates the low level of expectation regarding a more supportive company.

Keywords: work-family balance, organizational practices, family-friendly policies, work-family culture support.

ÍNDICE GERAL

Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão de literatura.....	3
1. O conflito entre o trabalho e a família.....	3
2. Políticas e práticas organizacionais de apoio à conciliação trabalho-família.....	5
2.1 Definição e modalidades.....	5
2.2 Fatores explicativos da adoção de políticas e práticas de apoio à conciliação trabalho-família.....	8
2.3 Políticas de apoio à conciliação trabalho-família: benefícios e limitações.....	12
3. Síntese conclusiva da literatura.....	25
Capítulo II - Operacionalização do estudo.....	27
4. Objetivos.....	27
5. Método.....	27
5.1. Participantes.....	27
5.2 Instrumentos de recolha de dados.....	31
5.2.1 Recolha documental.....	31
5.2.2 Notas de Campo.....	32
5.2.3 Entrevistas individuais.....	32
Capítulo III – Resultados.....	37
6. Estudo de Caso: Empresa Alfa.....	37
7. Estudo de Caso: Empresa Beta.....	47
8. Estudo de caso: empresa Chi.....	56
9. Estudo de caso: empresa Delta.....	60
10. Discussão dos Resultados.....	65
11. Recomendações para a mudança das orientações e políticas de GRH, partindo das conclusões do estudo de caso.....	81
12. Limitações do estudo e pistas para investigações futuras.....	82
Referências Bibliográficas.....	85
Anexo I.....	93

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Caraterização dos entrevistados.....	30
Quadro 2 - Número de filhos dos entrevistados.....	30
Quadro 3 - Fase de vida dos filhos dos entrevistados.....	30
Quadro 4 - Relação entre o sexo e o nº de filhos dos entrevistados.....	31
Quadro 5 - Categorias temáticas e dimensões de análise das entrevistas aos Responsáveis de Recursos Humanos.....	35
Quadro 6 – Categorias temáticas e dimensões de análise das entrevistas aos Trabalhadores Operacionais.....	36
Quadro 7 - Principais iniciativas desenvolvidas pelo departamento de responsabilidade social da empresa Alfa.....	39
Quadro 8 - Resumo das características organizacionais das empresas Alfa, Beta, Chi e Delta.....	80

Introdução

As últimas décadas têm sido cenário de diversas mudanças económico-sociais, onde se destacam as que ocorrem na esfera laboral e na esfera familiar. Um mundo laboral cada vez mais competitivo, diversificado e escasso, associado a alterações profundas nos padrões sociais com o aumento das famílias unipessoais e monoparentais, dos casais com dupla carreira e do envelhecimento da população, tornam a conciliação da vida profissional com a vida familiar um tema de debate atual, por ser fonte de conflito, *stress* e ser uma área crescentemente problemática para os trabalhadores com responsabilidades pelo cuidado de dependentes e pela gestão de tarefas domésticas.

Reconhecendo que a temática conciliação trabalho família condensa assuntos mais profundos relativos à cultura, à família, à sociedade e à igualdade de oportunidades, torna-se importante perceber como é que as empresas gerem este tema. O que é que as empresas estão a fazer para reduzir o conflito trabalho-família? No atual contexto de crise económica, este é um tema adiado ou com lugar próprio nas políticas de recursos humanos? O que leva as empresas a adotar estas medidas? Como é que estas são compatíveis com os objetivos de competitividade e produtividade organizacionais? Que grupos de trabalhadores utilizam estes benefícios? As suas decisões de utilizar os benefícios disponíveis estão relacionadas com a sua perceção sobre a recetividade da cultura organizacional?

Orientado por estas questões, o presente trabalho pretende estudar as políticas e práticas organizacionais de apoio à conciliação do binómio trabalho-família disponibilizadas em organizações de setores económicos diferentes e a perceção dos colaboradores sobre essas políticas, contribuindo para o conhecimento desta área no contexto nacional e setorial.

Esta dissertação encontra-se estruturada em dois capítulos. No primeiro é apresentada uma breve revisão teórica orientadora do trabalho de investigação. Neste sentido, faz-se uma abordagem ao conceito de conflito trabalho-família e às políticas e práticas organizacionais de apoio à conciliação do trabalho com a família. Neste capítulo define-se o conceito de prática organizacional amiga da família, identifica-se as suas modalidades e vantagens. Posteriormente são apresentados alguns estudos sobre os fatores

que explicam a adoção das políticas e práticas organizacionais de apoio à família e sobre as vantagens e limitações na aplicação. No segundo capítulo procede-se à apresentação do estudo empírico, os seus objetivos e metodologia utilizada. São ainda apresentados os resultados dos quatro estudos de caso e discutem-se os mesmos à luz do referencial teórico orientador do presente trabalho. Para finalizar são apresentadas algumas sugestões de intervenção, discutidas algumas limitações do estudo e apresentadas sugestões para futuras investigações nesta área.

Capítulo I – Revisão de literatura

1. O conflito entre o trabalho e a família

As últimas décadas têm sido caracterizadas por diversas mudanças econômico-sociais das quais se salientam: (1) a crescente globalização e aumento da diversidade do mercado de trabalho, onde se destaca o aumento de horários diversificados, as novas formas contratuais e a necessidade de mobilidade geográfica dos trabalhadores; (2) a crescente participação da mulher no mercado de trabalho, aumentando desta forma as famílias com dupla carreira; (3) as novas estruturas familiares, como as famílias monoparentais e as famílias reestruturadas; (4) o crescente envelhecimento da população e a necessidade de soluções para a assistência e acompanhamento a idosos; (5) e, por último, uma mudança nos valores orientadores dos indivíduos, com um crescente número de sociedades a atribuírem mais importância à qualidade de vida e ao bem-estar (Bailyn, Drago & Kochan, 2001; Sumer, Smithson, Guerreiro & Granlund, 2008).

Todas estas mudanças vieram dificultar a gestão e conciliação das esferas familiar e laboral e levaram a um crescente interesse por esta temática, tendo surgido nos últimos anos vários estudos que têm contribuído para a compreensão das causas e consequências dos conflitos na direção trabalho-família e família-trabalho, embora exista uma menor preocupação com a influência direta da família no trabalho (Santos, 2011).

O conflito entre o trabalho e família é definido por Greenhaus e Beutell (1985, p.77) como “uma forma de conflito intrapapel no qual as pressões de papel nos domínios do trabalho e da família são, de algum modo, mutuamente incompatíveis”. A definição dos autores assenta sobre a perspetiva da escassez, que pressupõe que a disponibilidade de tempo para um papel implica que menos recursos possam ser utilizados para outros papéis. Desta forma a participação no papel do trabalho (família) torna-se mais difícil em virtude da participação no papel familiar (trabalho).

A literatura aponta para a natureza multidimensional deste construto, onde os dois grupos de exigências (família e trabalho) estão em competição direta e recíproca, assim como para a bidirecionalidade do conflito: o trabalho que interfere com a família (conflito trabalho-família) e a família que interfere com o trabalho (conflito trabalho-família). O conflito trabalho-família, mais abordado pelos investigadores, refere-se às exigências do

trabalho, como por exemplo o tempo e carga de trabalho, que interferem com a capacidade dos indivíduos responderem às suas responsabilidades familiares. Este tipo de conflito afeta a família ao prejudicar tanto o seu funcionamento como o do próprio indivíduo. O conflito família-trabalho refere-se às características das responsabilidades familiares, como por exemplo o tempo necessário para os compromissos com a família, que interferem com a capacidade de resposta às exigências profissionais, e tem sido alvo de menos estudos. Este tipo de conflito toma muitas vezes a forma de baixa produtividade, absentismo elevado e maior *turnover* ou rotatividade de pessoal (Glass & Estes, 1997; Santos, 2011).

Greenhaus e Beutell (1985) identificam três principais fontes de conflito trabalho-família: (a) o conflito baseado no tempo, quando o tempo dedicado a um papel torna mais difícil responder às exigências de outro papel; (b) o conflito baseado na tensão, quando a tensão produzida por um papel torna mais difícil cumprir as exigências de outro papel; (c) e o conflito baseado no comportamento, quando o comportamento requerido por um papel torna mais difícil responder às exigências de outro papel.

A perspectiva do conflito desenvolve modelos teóricos que sustentam que os recursos individuais de tempo, energia e atenção são finitos. Neste âmbito, a satisfação e dedicação de tempo a um determinado papel (trabalho) implica necessariamente que menos recursos possam ser dedicados a outros papéis (família). A perspectiva do conflito considera, assim, que a participação num determinado domínio tende a ter efeitos negativos noutros domínios, por existirem normas e exigências distintas (Santos, 2011).

A teoria do “*spillover*” assume a existência de uma transferência de emoções, sentimentos e estados disposicionais entre o trabalho e a família. Esta influência é bidirecional e pode ser positiva ou negativa. Neste contexto, quando um indivíduo se sente pressionado numa das esferas (trabalho ou família) essa pressão contagia a outra esfera, podendo afetar tanto variáveis organizacionais – tais como a eficácia, a produtividade, a retenção de talentos, a motivação e o compromisso organizacional, entre outras – como variáveis familiares, tais como o bem-estar familiar e a qualidade das relações familiares. Esta transferência de experiências torna por vezes imperecível as fronteiras entre as duas esferas (Santos, 2011).

Oposta à perspectiva da escassez, tem vindo a afirmar-se na literatura a perspectiva expansionista, que defende que o tempo e a energia são recursos flexíveis que as pessoas

gerem de diferentes formas, e que a atividade humana consome mas também gera energia (Marks, 1977).

A crescente preocupação da sociedade e das organizações com os impactos que o conflito trabalho-família acarreta para a saúde e bem-estar do indivíduo, assim como as consequências do conflito no desempenho dos papéis familiares e profissionais, traduziu-se num crescente número de artigos e publicações que promovem a importância do equilíbrio entre os papéis familiares e profissionais. O conceito de equilíbrio trabalho-família não está claramente definido na literatura. Tradicionalmente era concetualizado como a ausência de conflito, numa perspectiva de compatibilidade de papéis entre os dois domínios. Definições mais recentes sustentam que o conflito isoladamente não representa com precisão o termo equilíbrio trabalho-família, devendo ser consideradas outras variáveis como o enriquecimento trabalho-família e a capacidade de um papel melhorar as experiências noutros papéis (Grzywacz, Carlson, Kacmar & Wayne, 2007; Grzywacz e Carlson, 2007; Carlson, Kacmar, Grzywacz, Tepper & Whitten, 2013). Neste âmbito, Grzywacz *et al.* (2007) afirmam que o equilíbrio trabalho-família emerge tanto dos aspetos positivos como dos aspetos negativos da relação entre as duas esferas e caracteriza-o como um estado de baixo nível de conflito trabalho-família e elevado nível de enriquecimento trabalho-família.

2. Políticas e práticas organizacionais de apoio à conciliação trabalho-família

2.1 Definição e modalidades

Com a emergência do conflito entre o trabalho e a família surgiram diversas respostas sociais, políticas e organizacionais no sentido de facilitarem a gestão destas esferas. Na década de 1990 emergiram distintas formas de trabalho flexível, assim como alterações nas licenças parentais, como forma de resposta dos Estados e de algumas organizações à crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, à escassez de competências, à retenção de talentos, e a cargas de trabalho mais intensas devido aos processos de *downsizing* (Wise e Bond, 2003).

Para além das mudanças resultantes de alterações no enquadramento legal, muitas empresas adotam, por sua iniciativa, outras políticas e práticas com o intuito de facilitar a

conciliação do trabalho com a família, designadas comumente na literatura por políticas “amigas da família” (PAF). Albrecht (2003) define as políticas amigas da família (PAF) como o conjunto de estratégias empresariais que têm por objetivo responder às preocupações dos trabalhadores relativamente às suas responsabilidades familiares, ajudando-os a equilibrar o papel profissional com as suas necessidades pessoais e familiares e contribuindo desta forma para um estilo de vida mais holístico.

Reconhecendo que o termo “amigo da família” pode ser redutor, uma vez que a complexidade e natureza da família nem sempre é reconhecida e a palavra “amiga” pode induzir a um contexto de favores em vez de direitos, o termo tem sido crescentemente substituído por políticas de conciliação, integração, articulação ou harmonização trabalho-não trabalho ou trabalho-vida (Lewis, 2001; Gregory & Milner, 2009; Brought & O’Dricoll, 2010). Estes últimos conceitos são mais abrangentes, abordando os papéis profissionais e não profissionais, onde se inclui a família mas também outras áreas de compromisso como o desporto, atividades recreativas ou na comunidade. Contudo, a terminologia de “integração” também permanece controversa, uma vez que a assimilação das duas esferas levanta receios de contaminação ou dominação da vida pessoal pela vida profissional (Gregory & Milner, 2009).

De forma geral, as PAF’s abrangem três grandes áreas: (1) medidas de assistência familiar, que incluem serviços de aconselhamento familiar, apoios nos cuidados a crianças e idosos, bolsas para educação; (2) horários de trabalho flexíveis, tais como o teletrabalho, redução da carga horária, banco de horas, horários concentrados ou outras modalidades que permitam ao trabalhador maior flexibilidade na organização das horas de trabalho e na sua localização, permitindo-lhe ter tempo livre para cumprir responsabilidades familiares nos momentos mais oportunos; e (3) políticas de licenças parentais, tais como licenças sem vencimento, licenças para férias, assistência familiar ou prolongamento das licenças parentais legais (Galinsky & Stein, 1990; Glass & Estes, 1997; Albrecht, 2003). De referir que as necessidades familiares dos trabalhadores não são homogêneas nem estáticas. Dependendo das idades dos filhos, idosos ou outros familiares a cargo, alguns indivíduos têm necessidades de usufruir de licenças parentais, outros de flexibilidade horária para atender compromissos educacionais, de saúde, emergências familiares; ou, ainda, a necessidade de tirarem férias nos períodos escolares. Por isso, as políticas podem ser eficazes para uma determinada classe de trabalhadores num determinado tempo e ter pouco ou nenhum efeito na redução do conflito trabalho-família para outra classe (Kossak, 1990).

Por outro lado, as PAF's devem ser mais diversificadas e inclusivas. Lewis (2001) refere que no Reino Unido é frequente este tipo de políticas ser bastante direcionado para os trabalhadores com filhos, levando os restantes a sentirem-se injustamente excluídos e sobrecarregados quando os colegas progenitores utilizam políticas de conciliação.

Bardoel (2003) refere que a capacidade de resposta das empresas ao conflito trabalho-família deve ser analisada em duas vertentes: a formal, que se representa nas políticas e práticas formais que a organização oferece para ajudar os seus colaboradores a equilibrar a vida profissional e familiar; e a informal, que se refere ao ambiente de trabalho informal que apoia, protege e satisfaz as necessidades de equilíbrio trabalho-família dos trabalhadores.

Lewis (2001) e Wise e Bond (2003) sistematizam alguns dos principais benefícios organizacionais das PAF's, nomeadamente:

(1) a promoção de uma imagem de recrutamento inovadora e positiva, ao disponibilizarem oportunidades de trabalho para grupos de candidatos incapazes ou relutantes a trabalhar num modelo tradicional de horário de trabalho;

(2) a promoção dos princípios de igualdade no local de trabalho, uma vez que constituem formas de aumentar a diversidade e promover a igualdade ao abrir oportunidades de emprego e carreira para aqueles que não podem trabalhar em horários tradicionais;

(3) a contribuição para a melhoria de produtividade e retenção dos colaboradores, ao serem compreensivos com as suas necessidades extraprofissionais e melhorarem a sua qualidade de vida, pois na sua generalidade combatem os efeitos negativos de algumas práticas como as longas horas de trabalho, o *stress* e as desigualdades no local de trabalho;

(4) a colaboração para o desenvolvimento de um clima organizacional de apoio, melhorando a lealdade e motivação; e

(5) o desenvolvimento de um local de trabalho equitativo através do acesso inclusivo às políticas.

A secção seguinte centra-se nos fatores explicativos da adoção das políticas de apoio à conciliação.

2.2 Fatores explicativos da adoção de políticas e práticas de apoio à conciliação trabalho-família

Um outro ponto de interesse nos diversos estudos centra-se nos motivos que levam as organizações a investirem recursos na implementação de PAF's. Numa revisão realizada por Glass e Estes (1997), os autores mencionam que apesar das investigações diferirem nas amostras dos estudos e na definição de PAF's, estão em sintonia em dois pontos: (a) nas últimas décadas assistiu-se a um aumento significativo das PAF's, e (b) a maioria das grandes empresas já instituiu algum tipo de iniciativa para responder às necessidades familiares dos trabalhadores, nomeadamente, necessidades de uma maior flexibilidade de horário, de serviços dirigidos ao cuidado de crianças e/ou de redução das horas de trabalho.

Poelmans, Chinchilla & Cardona (2003) realizaram um estudo em empresas espanholas, tendo os resultados indicado que o tamanho da organização, a percentagem de mulheres na constituição da mão-de-obra, a existência de um sistema de trabalho que valoriza o compromisso organizacional e a escassez de profissionais no mercado de trabalho estavam associados à implementação das PAF's. Os autores salientaram o papel das estratégias de recrutamento e da pressão institucional. Num inquérito realizado em 2005 em empresas norte americanas, Bond, Galinsky, Kim e Brownfield (2005) constataram que o apoio ao colaborador e às suas famílias não era a principal razão pela qual os empregadores ofereciam iniciativas de conciliação trabalho-família. Os resultados indicaram que 47% dos empregadores implementavam essas medidas para recrutar e reter colaboradores e outros 25% para melhorar a produtividade e o compromisso dos trabalhadores com a organização. Um número residual de empresas identificou outros motivos organizacionais, como a necessidade organizacional de flexibilidade horária, a redução do absentismo e a diminuição de custos com pessoal. A maioria dos empregadores via estas iniciativas como estratégias *win-win*, ou seja, benéficas tanto para a organização como para o colaborador. Uma outra conclusão deste inquérito refere-se ao tipo de medidas oferecidas, tendo-se constatado que estas se diversificavam à medida que a força de trabalho se tornava também mais variada. Relativamente aos obstáculos na implementação de medidas de conciliação, 46% dos inquiridos referiu ser o custo financeiro o maior obstáculo.

Se algumas organizações adotam estas práticas para responder a pressões políticas e ideologias de igualdade de oportunidades, muitas outras desenvolvem-nas considerando a

gestão da diversidade e fatores de natureza organizacional. Estes últimos incluem a preocupação com a escassez de competências, a necessidade de recrutar e reter mulheres com compromissos familiares e de reduzir o absentismo provocado pela assistência à família assim como a necessidade de contribuir para o bem-estar do colaborador (Lewis, 2001). Contudo, apesar de nas últimas décadas termos assistido a uma crescente proliferação de diversas formas de organização flexível do trabalho, as mesmas são muitas vezes apontadas mais como medidas para satisfazer as necessidades operacionais das empresas, nomeadamente o ajuste da mão-de-obra aos fluxos de trabalho e gestão de custos de pessoal, do que propriamente para satisfazer as necessidades de equilíbrio entre o trabalho e a família.

Alguns investigadores utilizam a perspectiva da escolha racional, na qual as considerações de eficiência tanto impulsionam como retardam as soluções organizacionais de gestão do conflito trabalho-família (Auerbach, 1990; Glass & Fujimoto, 1995; Osterman, 1995). Outros autores exploram a teoria institucional para explicar porque é que as organizações implementam as PAF's, centrando-se na relação entre os campos organizacionais e os efeitos da administração de pessoal nos benefícios dos trabalhadores (Osterman, 1995; Goodstein, 1994; Glass & Fujimoto, 1995; Bardoel, 2003; Thornthwaite & Sheldon, 2004). Ambas as perspectivas sugerem que as organizações de grande dimensão e/ou que empregam mão-de-obra maioritariamente feminina devem adotar políticas mais abrangentes e alargadas que as restantes organizações. A teoria institucional defende que as PAF's são adotadas com maior celeridade nas empresas com uma gestão de pessoal mais formal e com interações frequentes com outras organizações. Ambas as perspectivas enfatizam a importância dos custos da procura e substituição de colaboradores. Numa perspectiva racional sugere-se que as organizações com custos de formação mais elevados, ou com utilização de mão-de-obra qualificada, devem implementar com mais rapidez programas familiarmente responsáveis. A perspectiva institucional enfatiza o papel de mercados de trabalho internos bem-desenvolvidos e sistemas de trabalho de elevado compromisso organizacional, a envolver equipas em autogestão e a participação do trabalhador no processo de decisão, na adoção de programas dirigidos à conciliação trabalho-família (Glass e Estes, 1997).

A um nível mais macro, a adoção ou ausência das PAF's tem sido explicada pelas diferenças entre os vários países, nomeadamente a grande variedade de legislação e a existência de estados sociais com orientações distintas. O sociólogo Esping- Andresen

(1996) distinguiu três regimes de estado social, tendo por base a distribuição de responsabilidades entre o Estado, o mercado e a família: (1) o liberal, que limita o acesso das políticas aos desfavorecidos, (2) o conservador – corporativista, um meio termo que tem em conta os diferentes estatutos sociais, (3) e o social-democrático, que é o mais abrangente. De acordo com o autor, os estados sociais “desfamiliarizados” caracterizam-se por uma política pública ativa, fornecendo aos cidadãos bastantes alternativas aos cuidados com crianças e com idosos. Estados sociais “familiarizados”, pelo contrário, encaram os cuidados com crianças e idosos como uma responsabilidade privada. Países da Europa do Sul são considerados como “familiarizados”, onde se inclui Portugal (Sumer *et al.*, 2008). Nesse âmbito, podemos presumir que as diferenças organizacionais na adoção das PAF’s estejam em parte relacionadas com o tipo de Estado Social onde se encontram.

Ollier-Malaterre (2009) desenvolveu um estudo comparativo entre o contexto nacional Francês e os contextos nacionais dos EUA e do Reino Unido, procurando compreender porque é que algumas iniciativas organizacionais de conciliação das esferas trabalho e não trabalho são adotadas com mais facilidade em alguns países do que em outros. A autora identificou cinco fatores que explicam a escassa adoção de iniciativas organizacionais de conciliação trabalho-não trabalho na França: a nível macro, (1) a legitimidade do Estado versus a do empregador na esfera privada da vida; (2) as relações industriais e posição política dos sindicatos sobre as práticas de conciliação trabalho-não trabalho; (3) e a complexidade do quadro jurídico; e a nível meso, (4) a preocupação demonstrada pelos departamentos de recursos humanos relativamente aos assuntos de conciliação trabalho-não trabalho; (5) e a conceção do trabalho-família como um negócio ou um assunto social. Os resultados deste estudo constataram a existência de pouca legitimidade dos empregadores franceses no domínio do não trabalho. Segundo Ollier-Malaterre (2009), em França o Estado e os seus representantes legais são tidos como os principais atores com legitimidade para apoiar a gestão da esfera extra-trabalho e os trabalhadores esperam apoio apenas do Estado Social, desconfiando de uma forma generalizada dos reais motivos de iniciativas adotadas por parte dos empregadores. Por outro lado, a relação entre os sindicatos e patronato é caracterizada por um clima de tensão e pela escassa cooperação, o que inibe o diálogo e as iniciativas organizacionais e leva os sindicatos a suspeitarem de novas práticas organizacionais. Acrescente-se ainda que o tema da conciliação trabalho – não trabalho não tem prioridade nas agendas sindicais, sendo atribuído de uma forma generalizada a um assunto de mulheres. Por outro lado, o

enquadramento legal dissuade os responsáveis de recursos humanos de adotar novas práticas, uma vez que consideram que o cumprimento e aplicação da lei e dos acordos coletivos, que preveem o limite horário semanal de 35h, representa muito na conciliação trabalho com a família. Num nível meso as diferenças são explicadas por uma baixa consciência e conhecimento sobre as práticas de conciliação trabalho-família e uma interpretação das práticas como benefícios para os empregados ou um assunto exclusivamente social tal como a diversidade, a igualdade de oportunidades ou a responsabilidade social corporativa (Ollier-Malaterre, 2009).

Bardoel (2003) analisa à luz da abordagem institucional e de gestão, a atuação formal e informal das organizações sobre assuntos relacionados com o equilíbrio trabalho-família. Uma das perspectivas assume que a capacidade de resposta das organizações está relacionada com fatores institucionais (por exemplo, a dimensão e a propriedade) e dependente de recursos (esposas/mães trabalhadoras, composição da mão-de-obra, existência de mulheres em lugares de gestão/chefia, etc.). Esta perspectiva assume que as pressões sociais influenciam os atores sociais (ex., gestores) a adotar novas práticas, nomeadamente na área da conciliação trabalho-família. Uma outra perspectiva defende a importância dos fatores de gestão (benefícios organizacionais, preocupações organizacionais, apoio da gestão de topo e a estratégia trabalho-família), para o empregador disponibilizar práticas e um ambiente de trabalho amigo da família. Nesta perspectiva, os gestores são atores dinâmicos que não se limitam a responder ao seu ambiente, mas também procuram ativamente mudar e controlar o ambiente através da sua filosofia de gestão. Esta proposição é baseada no pressuposto que os gestores atualmente possuem liberdade suficiente para desenvolver práticas inovadoras na gestão de recursos humanos, de acordo com os seus interesses económicos e estratégicos. Os resultados do estudo de Bardoel (2003) concluem que os fatores institucionais e a dependência de recursos não têm um grande peso na explicação total das práticas organizacionais amigas da família. Ao contrário, os fatores de gestão, nomeadamente a perceção de benefícios organizacionais e ausência de preocupações na oferta de práticas amigas da família, explicam 28% da variância nas práticas totais amigas da família. Quanto maior a perceção de benefícios organizacionais resultantes da oferta de benefícios amigos da família, maior a probabilidade das organizações adotarem práticas amigas da família.

Outro estudo que enfatiza o papel dos fatores de gestão foi desenvolvido por Thornthwaite e Sheldon (2004). Os autores efetuaram um estudo de caso em duas

empresas austríacas que colocavam ao dispor dos trabalhadores um sistema de auto-escalas¹ de trabalho para facilitar o equilíbrio entre o trabalho-família. As auto-escalas permitiam que os trabalhadores, ou uma equipa, fizesse a autogestão do seu dia de trabalho; dando aos trabalhadores um maior controle sobre o planeamento e organização do seu próprio trabalho e permitindo uma maior flexibilidade para resolver compromissos pessoais. As conclusões realçaram que estes esquemas podem ser bem-sucedidos tanto para empregadores como para trabalhadores, mesmo em ambientes de produção altamente mecanizados e rotineiros, como as duas empresas alvo do estudo. Em ambos os casos, os fatores de ambiente externo, a adaptação do ambiente interno e a aposta dos gestores em fomentar o compromisso dos colaboradores com a organização influenciaram a tomada de decisão dos gestores. Pelo contrário, o ambiente institucional não mostrou ter qualquer tipo de importância. Estas duas empresas introduziram auto-escalas de serviço na década de 1970 e 1990, muito antes de o governo austríaco começar a incentivar este tipo de organização de trabalho.

A literatura refere assim diversos motivos que explicam a adoção das PAF's, destacando-se a dimensão da organização, a percentagem de mulheres ou de mão-de-obra altamente qualificada nos seus quadros de pessoal, as estratégias de recrutamento e retenção, a existência de sistemas de gestão focados no compromisso organizacional dos seus colaboradores ou o tipo de Estado Social do país.

A secção seguinte centra-se especificamente nos benefícios e nas limitações e constrangimentos discutidos na literatura relativamente à adoção de políticas e práticas amigas da família.

2.3 Políticas de apoio à conciliação trabalho-família: benefícios e limitações

Nas últimas décadas foram realizados vários estudos, que na sua generalidade reconhecem a importância da existência das PAF's, quer para o bem-estar do trabalhador quer para a eficácia das organizações, mas nem sempre confirmam os benefícios que delas se esperavam (Hammer, Neal, Newson, Brockwood & Colton, 2005; Bagilhole, 2006).

¹ A expressão original é "*self-rostering*"

Relativamente aos benefícios organizacionais das PAF's, alguns estudos comprovam que os trabalhadores que têm acesso a políticas e iniciativas empresariais que respondam às suas necessidades de conciliação trabalho-família demonstram um maior compromisso organizacional, menor intenção de saída e menor nível de absentismo (Grover e Crooker, 1995). Por outro lado, e uma vez que as mulheres continuam a assumir a maioria das responsabilidades familiares, a existência de uma cultura humanística e com mecanismos organizacionais que promovam a conciliação trabalho-família pode motivar mais mulheres a procurar e investir numa carreira de gestão de topo (Vianen, 2002; Coronel, Coronel, Moreno & Carrasco, 2010). Muitas práticas associadas às PAF's, tais como a possibilidade de redução da carga horária de trabalho, a prática de horários de trabalho flexíveis e a possibilidade de trabalhar a partir de casa, têm o potencial de mudar os tradicionais percursos das carreiras profissionais (Lewis, 2001).

Outras pesquisas sugerem que o equilíbrio e a conciliação das responsabilidades profissionais com atividades de trabalho não pago (isto é, atividades relacionadas com as responsabilidades familiares, com o lazer ou com o trabalho comunitário e voluntariado) está associado a um aumento do bem-estar, das emoções positivas e da satisfação profissional dos indivíduos e a uma diminuição do *burnout*, indicando que as organizações devem encorajar os seus trabalhadores a participar numa grande variedade de papéis extralaborais (Helht e Boies, 2009).

Contudo, várias investigações demonstram que nem sempre a utilização das PAF's está associada a uma redução do conflito trabalho-família. Por exemplo, o estudo realizado por Hammer *et al.* (2005), concluiu que a utilização de formas flexíveis de organização do trabalho estava positivamente relacionada com o conflito família-trabalho nas mulheres de casais com dupla-carreira. Segundo os autores, este resultado pode indicar que apesar da forte presença feminina no mercado de trabalho, a sociedade e as próprias mulheres ainda esperam que sejam elas a assumir a maioria das responsabilidades familiares. Desta forma, as mulheres que utilizam os apoios organizacionais acabam por assumir ainda mais responsabilidades familiares, em vez de aumentarem a sua própria capacidade para gerir as exigências profissionais e familiares.

Apesar de nas últimas décadas terem surgido mudanças nos conceitos tradicionais de carreira e na igualdade de oportunidades, a literatura tem sugerido que as PAF's são vistas como apoios para aqueles trabalhadores que têm de gerir responsabilidades

familiares, mas raramente alteram os tradicionais padrões de trabalho, tidos como “normais” ou “ideais” (Lewis, 2001; Wise & Bond, 2003).

Thompson, Beauvais, e Lyness (1999) sugeriram que a divergência sobre o efeito das PAF's pode ser explicada pelo nível de apoio que os indivíduos encontram no seu local de trabalho, defendendo que o nível de conflito é mais influenciado pelo apoio organizacional do que pela existência e disponibilidade de PAF's. Assim, para que os benefícios e práticas tenham um efeito positivo na redução dos níveis de conflito é necessário que os indivíduos sintam que a sua utilização é apoiada pela empresa e não colocará o seu trabalho ou as oportunidades de carreira em causa.

Thompson *et al.* (1999, p.134) definiram a cultura organizacional de apoio à família como o conjunto de suposições, crenças e valores em relação à forma como a organização apoia e valoriza a integração do trabalho e da vida familiar dos seus colaboradores.

Neste sentido, a cultura organizacional de apoio à família é um conjunto de pressupostos, crenças e valores partilhados, relativos ao valor e apoio que a organização atribui à conciliação do trabalho e da família. A cultura é criada e recriada pela forma repetida como os membros da organização agem e comunicam, em estilos que lhes parecem naturais, óbvios e inquestionáveis, e isso servirá para construir uma determinada versão da temática conciliação trabalho-família. Os indivíduos têm mais probabilidade de utilizar os benefícios das PAF's numa cultura organizacional de apoio e os níveis de conflito trabalho-família são mais baixos nas organizações familiarmente responsáveis (Thompson *et al.*, 1999).

Atualmente, as conclusões de várias investigações reforçam a importância da cultura organizacional de apoio, apontando para o facto de a existência de PAF's na organização não garantir, por si só, a gestão efetiva das pressões que surgem no domínio da interação entre o trabalho e a família. De uma forma geral, a sua utilização e eficácia é afetada essencialmente pela cultura organizacional (Thompson *et al.*, 1999; Allen, 2001; Bagilhole, 2006; Gregory & Milner, 2009; McGowan, 2009; Amah, 2011).

Um dos obstáculos culturais mais estudados refere-se ao estereótipo de “trabalhador ideal”. Segundo Acker (1990) as teorias organizacionais pautam-se pela neutralidade de género, onde o homem branco e heterossexual é considerado como parâmetro de normalidade, contribuindo assim para a manutenção das desigualdades no contexto laboral.

Segundo a autora, apesar da crença que a igualdade de género foi alcançada nas economias desenvolvidas, continuam a existir várias barreiras invisíveis que criam e sustentam desigualdades no local de trabalho. As culturas organizacionais, os valores e suposições mais profundas da organização determinam e expressam o constructo social de “trabalhador ideal”, usualmente definido em termos de presença física e compromisso temporal e, conseqüentemente, afetam a implementação e aceitação das PAF’s assim como a forma como aqueles que as utilizam são vistos na organização (Acker, 1990; Lewis, 2001). O modelo masculino de trabalho está profundamente enraizado na maioria das organizações e com ele as suposições sobre a separação trabalho-vida pessoal e a divisão do trabalho doméstico, o que resulta numa maior valorização dos trabalhadores homens ou daqueles sem grandes compromissos familiares (Lewis, 2001; Beauregard, 2007; Gregory & Milner, 2009). Apesar de existir um esforço para que a temática da conciliação trabalho-família seja neutral do ponto de vista do género, na prática, as PAF’s tendem a ser vistas, tanto pelos empregadores como pelos trabalhadores, como políticas amplamente direcionadas para as mulheres. Os homens utilizam com frequência uma flexibilidade informal, promovendo a conciliação de uma forma dissimulada (Gregory & Milner, 2009). Desta forma o impacto das iniciativas de conciliação trabalho-família nas diferenças de género no campo profissional pode ser marginal (Lewis, 2001).

Alguns estudos (Beauregard, 2007; Brought e O’Driscoll, 2010; Galinsky, Sakai & Wigton, 2011) recolheram testemunhos de trabalhadores que após utilizarem práticas de conciliação, algumas consagradas na lei, reportaram atitudes de discriminação e desvalorização profissional por parte das suas organizações. Esta discriminação ocorre quando as culturas organizacionais alimentam a ideia que os trabalhadores que utilizam práticas de conciliação estão manifestamente menos comprometidos com o trabalho e a organização. As práticas discriminatórias mais frequentes incluem a não renovação de contrato (sobretudo de trabalhadoras grávidas), obstáculos ao desenvolvimento da carreira, atribuição de funções ou responsabilidades inferiores, mudanças indesejadas no horário de trabalho e hostilidade dos colegas de trabalho.

Guillaume e Pochic (citadas por Gregory & Milner, 2009) analisaram a carreira e escolhas de vida de gestores de topo de uma empresa francesa. Identificaram alguns constrangimentos da cultura organizacional, nomeadamente a necessidade de total disponibilidade e, em particular, de frequente mobilidade geográfica, disruptiva para a formação da família. Este facto forçava os gestores, sobretudo as mulheres, a optarem entre

a carreira ou a família. A organização sob estudo desvalorizava o trabalho a tempo parcial, e tinha processos informais de promoção que favoreciam os trabalhadores solteiros ou sem dependentes a cargo ou aqueles que tinham a possibilidade de a esposa os seguir, levando as autoras a concluir que o padrão tradicional de carreira assumia implicitamente que os gestores eram homens. As mulheres utilizavam algumas estratégias para responder à cultura organizacional. As mulheres solteiras ou em famílias de dupla carreira procuravam um padrão de carreira tipicamente masculino, recorrendo aos serviços prestadores de cuidados domésticos. Outras escolhiam modelos de carreira alternativos, evitando a mobilidade sob pena de verem o seu desenvolvimento profissional estagnado ou escolhiam estratégias de mobilidade conjuntas com os parceiros.

A cultura organizacional também é reforçada pelos discursos dominantes. McGowan (2009) utilizou uma abordagem analítica aos discursos dos gestores com responsabilidades familiares com idosos, analisando de que forma produziam, reproduziam e resistiam à tradicional dicotomia vida pública/vida privada. Apesar de os gestores afirmarem que os trabalhadores com responsabilidades no cuidado com idosos deveriam expor a sua situação à chefia e falar sobre os seus compromissos profissionais e familiares, quando questionados sobre a conduta profissional relativamente ao equilíbrio trabalho-família, reportavam que tinham sido aconselhados ou instruídos pelos seus mentores organizacionais a manter os assuntos e preocupações familiares no foro privado. Segundo a autora, o paradoxo entre o conselho para falar e a estratégia de silêncio utilizada pelos gestores realça o poder da cultura organizacional resistir à mudança e inibir a utilização das PAF's. Neste caso particular, a valorização de uma estratégia de silêncio e não comunicação de assuntos pessoais enviava uma forte mensagem da organização sobre as formas adequadas de gerir os compromissos familiares, enfatizando as estratégias individuais, onde se incluía o silêncio, em detrimento de políticas organizacionais (McGowan, 2009). Os discursos, as normas e práticas relativas à conciliação trabalho-família, sejam implícitas ou explícitas, desempenham um papel crucial nas culturas de apoio à conciliação. Como orientações organizacionais para a ação, elas irão moldar as perceções e ações dos trabalhadores, definindo os comportamentos apropriados dos trabalhadores.

Outro obstáculo organizacional refere-se às ideologias sobre o tempo de trabalho. Nas organizações onde subsiste a cultura das longas horas de trabalho, as longas horas passadas de forma visível no local de trabalho e não remuneradas, são valorizadas porque

se assume que elas representam compromisso e produtividade (Lewis, 2001). Um outro estereótipo sobre o tempo de trabalho é relativo à subvalorização dos trabalhadores a tempo parcial na maioria das organizações. Os trabalhadores a tempo parcial são muitas vezes vistos como parte de um todo, uma forma de trabalho atípica e não estandardizada, o que contribui para que seja avaliada como uma classe secundária, menos comprometida e marginalizada em muitas empresas. O constructo social de tempo parcial, como uma forma de trabalho secundária, está intrinsecamente relacionado com a subvalorização da mulher na sociedade (Lewis, 2001). Esta modalidade de trabalho está associada a níveis salariais mais baixos, a uma menor segurança laboral, menos benefícios ou menos oportunidades de progresso quando comparadas com os trabalhadores a tempo inteiro. Muitos trabalhadores, especialmente as mulheres, aceitam estas condições como o inevitável preço a pagar por se desviarem da norma socialmente apoiada das longas horas de trabalho que é incompatível com as suas responsabilidades familiares. Nestas condições, poucos homens escolhem trabalhar a tempo parcial (Lewis, 2001).

Chalofsky (2008) analisou algumas organizações vencedoras de prémios de melhor local para trabalhar -“ *best place to work*”- e identificou alguns traços culturais existentes nas mesmas, entre os quais: (1) a existência de uma cultura organizacional fortemente orientada para os valores, sendo o desenvolvimento dos colaboradores um dos valores nucleares; (2) a valorização da diversidade da força de trabalho e a construção de um local de trabalho que funcione para todos; (3) um forte envolvimento grupal, onde eram construídas e alimentadas “comunidades organizacionais” e desenvolvido um forte sentido de pertença e partilha de valores; (4) e, por último, o reconhecimento e apoio do colaborador na sua globalidade – na esfera laboral, comunitária, familiar, pessoal – com a premissa que a promoção do equilíbrio vida-trabalho torna os colaboradores mais produtivos e focados no trabalho.

Miller (1992, citado por Glass & Estes, 1997), afirma que as mulheres que desempenham funções menos diferenciadas e com baixas qualificações têm menor probabilidade de aceder a benefícios amigos da família. Estas conclusões podem significar que os trabalhadores altamente qualificados estão concentrados em organizações socialmente mais responsáveis ou que tenham acesso a benefícios formais de que outras classes de trabalhadores são excluídas, mas também é possível que os trabalhadores mais qualificados sejam mais capazes de negociar individualmente alguns benefícios devido ao

maior poder de negociação no mercado de trabalho (Glass & Estes, 1997; Seeleib-Kaiser & Fleckenstein, 2009).

Galinsky e Stein (1990), no seu estudo empírico sobre as políticas de recursos humanos e o seu impacto na vida dos trabalhadores, identificam sete questões principais que dificultam a conciliação da vida familiar e profissional: (1) a assistência a crianças; (2) a assistência a idosos; (3) o horário de trabalho; (4) a realocação profissional; (5) as exigências da função e a autonomia do trabalho; (6) as relações com a hierarquia; (7) e, por último, a cultura organizacional. Os autores dividem as organizações analisadas em dois estádios de desenvolvimento: o estágio 1 e o estágio 2. As empresas do primeiro estágio, apesar de indicarem uma crescente preocupação pelo assunto, adotam abordagens fragmentadas, medidas corretivas em detrimento de preventivas, demonstrando ainda que não estão conscientes, atentas e informadas sobre os conflitos e tensões inerentes à problemática trabalho-família. As organizações classificadas no segundo estágio apresentam programas mais abrangentes e multifacetados, e demonstram maior interesse e receptividade pelas necessidades dos colaboradores.

A falta de visão integradora também é referida por Kush e Stroh (1994, citadas por Glass & Estes, 1997) que num estudo com diversas empresas norte-americanas constataram que a maioria dos programas de flexibilidade resumiam-se a soluções temporárias *ad hoc*, restritas a algumas classes profissionais dentro da organização e/ou a algumas épocas do ano. Em vez de uma política formal permanente, muitas organizações implementavam a flexibilidade em resposta a pedidos individuais dos colaboradores. Neste contexto, as soluções não nasciam num sistema integrado, estando apenas disponíveis para aqueles que faziam acordos individuais.

Allen (2001) concluiu que os trabalhadores que percecionam falta de apoio organizacional reportam um maior conflito trabalho-família, menor satisfação no trabalho e compromisso organizacional e maiores intenções de *turnover* ou rotatividade que os trabalhadores que percecionam mais apoio das suas organizações. A disponibilidade de benefícios, por si só, tem um efeito reduzido nas atitudes e experiências profissionais, sublinhando a importância das perceções de apoio organizacional (Allen, 2001).

Também Bagilhole (2006) afirma que a utilização das políticas amigas da família é condicionada pela perceção que os trabalhadores têm sobre se estas são suportadas e defendidas pelos níveis mais elevados das hierarquias. O seu estudo de caso, conduzido

numa organização do setor público, constatou que apesar das políticas relativas à conciliação familiar e à igualdade de oportunidades estarem disponíveis, a sua utilização ou probabilidade de utilização era baixa e diferenciada por género. Quando questionados sobre que aspetos gostariam de ver melhorados ou introduzidos nas políticas empresariais, tanto homens como mulheres, referiram que gostariam que as políticas tivessem maior visibilidade e divulgação, bem como um maior compromisso da gestão de topo na sua implementação. Este estudo demonstrou um cenário onde existe algum compromisso e implementação das políticas de igualdade de oportunidades e de apoio à conciliação trabalho-família, a par de uma comunicação ineficaz, falta de apoio e encorajamento por parte da hierarquia, em determinados departamentos, e bastante resistência à implementação destas políticas.

Bragger, Srednicki, Kutcher, Indivino e Rosner (2005) realizaram um estudo com professores onde analisaram a relação entre o conflito trabalho-família, a cultura organizacional de apoio à família e o comportamento de cidadania organizacional. Os resultados indicaram que o comportamento de cidadania organizacional estava negativamente relacionado com o conflito trabalho-família e positivamente relacionado com a cultura organizacional de apoio à família, satisfação no trabalho e compromisso organizacional. Os autores concluíram ainda que a cultura organizacional de apoio à família influenciava o conflito trabalho-família (quanto mais forte a cultura de apoio menor os níveis de conflito) e estava relacionada com níveis mais elevados de compromisso organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. Surgiram ainda diferenças nos níveis de conflito trabalho-família entre os professores que eram pais e os professores que não tinham crianças, demonstrando estes últimos níveis inferiores de *stress*. Por outro lado, os resultados deste estudo sublinham o conflito trabalho-família como uma manifestação particular do conflito de papel e pressão de tempo, concluindo que quanto mais conflito sentir o indivíduo entre os seus papéis familiares e profissionais, menos comportamentos de cidadania organizacional demonstrará.

Um outro estudo conduzido por Amah (2011) afirma que apesar das PAF's reduzirem a perceção de conflito família-trabalho, é necessário as empresas criarem ambientes favoráveis à sua utilização. A sua investigação foi conduzida com o intuito de verificar de que forma é que a perceção dos trabalhadores sobre a cultura organizacional e as suas características individuais, nomeadamente o maior ou menor foco no trabalho, afetavam a utilização destas políticas. Os resultados indicaram que quando os

colaboradores percecionavam uma consequência negativa para a sua carreira profissional tinham mais probabilidades de não utilizar essas políticas. A cultura organizacional, que definia a presença do trabalhador no local de trabalho como um indicador da sua contribuição para os objetivos organizacionais, não era apoiante da política que permitia ao colaborador ausentar-se para tratar de um assunto familiar.

O estudo de caso conduzido por Lewis (2001) numa organização do setor público identificou várias iniciativas de mudança organizacional nesta área. A investigação foi conduzida com o objetivo de analisar as políticas organizacionais amigas da família e o seu papel na manutenção do tradicional modelo masculino do trabalho, assim como o papel da cultura organizacional na eficácia das PAF's e igualdade de género. A organização alvo de estudo tinha procurado alterar as crenças sobre o “trabalhador ideal” e enfatizar o valor de modalidades laborais pluralistas, tanto para os homens como para as mulheres, independentemente da posição hierárquica. Inicialmente a organização implementou várias políticas orientadas para a família, incluindo pausas na progressão profissional, licenças parentais e uma série de medidas para assistência aos cuidados a crianças. A integração também foi promovida ao encorajarem todos os gestores, incluindo os mais seniores, a considerarem trabalhar em horas não estandardizadas, para ir de encontro às necessidades da organização e do trabalhador. A empresa desenvolveu uma série de práticas de trabalho flexíveis, incluindo a flexibilidade de horário, redução da carga horária, partilha de posto de trabalho/função e outras formas de trabalho a tempo parcial. Embora o objetivo inicial fosse a resposta às necessidades das mulheres, existia um consenso generalizado que os homens não deveriam ser subvalorizados, sugerindo a emergência de uma cultura de apoio trabalho-família relativamente ao género. Existia o reconhecimento de que tanto a organização como o trabalhador beneficiavam com as formas de trabalho flexíveis. Um dos processos de mudança identificado foi o incentivo dado às chefias diretas para praticarem e recompensarem a flexibilidade, para que a vissem como algo que era suposto fazerem e não ignorarem. Outro procedimento importante foi a utilização estratégica de divulgação de exemplos de boas práticas, que tinha por objetivo contribuir para a mudança das perceções das normas organizacionais e da sua viabilidade. Assim, quando alguma chefia tinha dúvidas sobre a implementação das PAF's era encorajada a procurar outros departamentos e colegas que as tinham utilizado com sucesso. Uma outra estratégia utilizada implicou o envolvimento de colaboradores com posições-chave na organização, solicitando que utilizassem a redução da carga horária ou o trabalho a tempo parcial. Esta

estratégia enfatizava a importância da organização reter competências valorizadas e fornecer exemplos e modelos de boas práticas, que poderiam ser divulgados noutros departamentos. Uma das conclusões interessantes deste estudo refere-se às expectativas sobre os resultados do trabalho. Apesar da gestão sénior não associar uma carga horária longa a um maior compromisso e valorizar mais os resultados que os *inputs*, quando os trabalhadores trabalhavam horas reduzidas as chefias mantinham as mesmas expectativas de resultados. Assim, alguns trabalhadores que laboravam menos horas produziam tanto como se trabalhassem a tempo inteiro, muitas das vezes através de uma intensificação do ritmo de trabalho.

Wise e Bond (2003) realizaram um estudo em quatro empresas do setor financeiro, destacando o papel da cultura organizacional na adoção e utilização das PAF's, nomeadamente a importância dos valores declarados estarem em consonância com os valores em uso. Os autores alertam para a importância dos processos de comunicação, constatando que as chefias diretas nem sempre estavam adequadamente informadas sobre as práticas organizacionais de conciliação, os seus objetivos, destinatários e forma de aplicação. Num contexto destes torna-se difícil para as organizações perceberem o potencial destas políticas e obterem o adequado retorno no investimento feito na implementação das políticas de conciliação. Os autores sublinham que os objetivos de desempenho individual são muitas vezes incompatíveis com as políticas formais. Salientaram ainda que apesar da retórica, o equilíbrio trabalho-vida era visto como um instrumento para e utilizado sobretudo por mulheres que eram mães, limitando o seu potencial para alcançar os benefícios organizacionais. Enquanto as políticas de conciliação se centrarem no cuidado com membros da família (crianças e idosos), as mulheres continuarão a ser as principais utilizadoras destas políticas, servindo para a manutenção dos padrões tradicionais do trabalho doméstico e para as estruturas tradicionais de carreira. Neste estudo (Wise e Bond, 2003) o número de contratos a tempo parcial estava manifestamente relacionado com o número de mulheres na organização. Esta relação não era contudo simbiótica, sendo as mulheres menos impressionáveis com o apoio fornecido pela organização. Na realidade elas identificavam mais problemas no acesso às políticas de conciliação e tinham poucas perspetivas de desenvolvimento de carreira. Os autores concluíram que o principal motivo para as organizações introduzirem políticas de equilíbrio trabalho-vida estava associado ao recrutamento e à retenção de colaboradores qualificados (mercado de trabalho muito competitivo e com pouco desemprego). Contudo,

os entrevistados também consideraram que a tradição “paternalista” e de “apoio” das suas organizações influenciaram a abordagem aos assuntos relativos ao trabalho-vida extralaboral.

Burke (2001) realizou um estudo onde analisa num grupo de mulheres a relação entre a percepção de apoio organizacional ao equilíbrio trabalho-vida pessoal e as suas experiências profissionais, satisfação profissional e não profissional e bem-estar psicológico. Os dados foram recolhidos através da aplicação de um questionário a 251 mulheres. As mulheres que reportavam uma elevada percepção de apoio organizacional também reportavam maior satisfação profissional e com a carreira, menor intenção de saída, menos sintomas psicossomáticos de *stress* no trabalho e maior bem-estar emocional. A percepção de apoio organizacional ao equilíbrio trabalho-vida extralaboral não estava relacionada com as horas de trabalho nem com o envolvimento no trabalho. O autor (Burke, 2001) concluiu que valores organizacionais que apoiam o equilíbrio entre o trabalho e não trabalho têm importantes consequências pessoais e profissionais e que uma das barreiras à implementação efetiva destes programas é a tendência para ver o trabalho e o não trabalho (ou a família) como conceitos mutuamente exclusivos, isto é, a prevalência do estereótipo que as organizações podem ter um colaborador altamente comprometido com a organização ou altamente comprometido com a sua vida pessoal e familiar, mas não um colaborador altamente comprometido com ambas as esferas.

Num estudo sobre profissionais do mundo académico Santos (2011) constata que a cultura das instituições estava marcada pela ausência e demissão nas questões da conciliação, contribuindo para a manutenção da ideia que a conciliação é uma questão pessoal. Por outro lado, as normas implícitas penalizavam aqueles que não podiam ou não queriam trabalhar longas horas, manifestando a sua vontade de conciliação.

Para além do nível organizacional, o nível grupal, nomeadamente o apoio da chefia direta, também parece desempenhar um papel na gestão do conflito família-trabalho (Frye & Breugh, 2004), assim como os discursos dos colegas podem reforçar ou inibir as iniciativas formais dirigidas à conciliação trabalho-família (Kirby & Krone, 2002; Allard, Haas & Hwang, 2011). Thompson e Prottas (2005) realizaram um estudo com o objetivo de investigar a relação entre os apoios formais que a organização disponibilizava para a conciliação da vida familiar (benefícios e esquemas alternativos), as características do trabalho (autonomia no trabalho), e o apoio informal da organização (o apoio dos

supervisores e dos colegas e a cultura trabalho-família) nas atitudes e bem-estar do trabalhador. Analisaram ainda de que forma a percepção de controlo mediava esta relação. Os resultados demonstram que os benefícios formais das políticas “amigas da família”, por si só, têm relações modestas com os resultados individuais e organizacionais (conflito trabalho-família, absentismo e produtividade). Apenas quando o benefício ou a política aumentava a percepção de controlo do trabalhador, isto é, a percepção de autonomia na forma como o trabalho era desempenhado, se verificavam níveis mais elevados de satisfação com o trabalho, a família e a vida em geral, e um menor conflito trabalho-família. Este trabalho reforça outras pesquisas que sugerem que a autonomia também está relacionada com a capacidade do trabalhador gerir o interface entre as duas dimensões da vida: família e trabalho. A percepção de apoio dos colegas e chefias diretas e a percepção de que as políticas e benefícios podem efetivamente ser utilizados sem consequências negativas para o trabalho e a carreira foram identificados no estudo como os fatores mais importantes na redução do conflito trabalho-família.

A crescente adoção por parte das organizações de estruturas de trabalho interdependentes leva a que o colega de trabalho seja um fator potencialmente importante mas pouco investigado no equilíbrio trabalho-família. Os colegas de trabalho têm um conhecimento único da natureza das fontes de *stress* no trabalho assim como dos papéis, tarefas e desafios colocados pelos parceiros de trabalho. Os colegas de trabalho constituem um importante recurso para o apoio emocional e instrumental nos assuntos familiares (Mesmer-Magnus e Glew, 2012)

A investigação de Mesmer-Magnus e Glew (2012) sugere que os colegas de trabalho podem desempenhar um papel vital na relação trabalho-família, ao fornecerem apoio emocional ou instrumental. O apoio emocional está relacionado com comportamentos de confiança e respeito pelos problemas dos colegas, enquanto o apoio instrumental se refere à realização de algumas tarefas dos colegas de trabalho. Os autores constataram que os colegas de trabalho tinham mais probabilidade de oferecer apoio emocional e instrumental quando faziam parte de grupos coesos, percecionavam o seu ambiente de trabalho como amigo da família, acreditavam que os procedimentos e as PAF's eram geridos com justiça e, por último, quando os seus próprios supervisores tendiam a apoiar a resolução de conflitos entre o trabalho e a família. O apoio instrumental dos colegas de trabalho era maior quando a coesão de grupo, a justiça organizacional e as percepções de apoio do supervisor e da organização eram elevadas. Quando decidiam se

iriam facultar apoio aos seus pares, os colegas de trabalhos consideravam até que ponto os benefícios eram criados e distribuídos com justiça. Se existia a percepção de que os benefícios eram injustamente distribuídos ou que os colegas se aproveitavam deles, os indivíduos mostravam-se podia reticentes no facultar apoio. Mesmer-Magnus e Glew (2012) reforçam ainda que as mensagens consistentes dos supervisores e da cultura organizacional sobre o valor do apoio à família também têm uma importante relação nos comportamentos de apoio dos colegas.

Uma importante implicação dos estudos anteriormente referidos é que não basta criar políticas e práticas amigas da família, uma vez que estas têm de ser apoiadas pelos supervisores e geridas com justiça em toda a organização. Outras investigações reforçam que para os benefícios provenientes destas políticas serem eficazes, os supervisores devem apoiar a sua utilização pois se os trabalhadores acreditarem que as suas chefias não apoiam a sua utilização existem poucas probabilidades de os utilizarem (Allen, 2001; Flye *et al*, 2003).

3. Síntese conclusiva da literatura

Com a emergência do conflito entre o trabalho e a família surgiram nas últimas décadas diversas respostas organizacionais no sentido de facilitar a gestão destas esferas. Essas respostas são comumente designadas de políticas amigas da família e têm sido categorizadas em três grandes áreas: medidas assistencialistas; medidas de flexibilização dos tempos de trabalho pela organização e medidas legalistas como a concessão de licenças parentais (Galinsky & Stein, 1990; Glass & Estes, 1997; Albrecht, 2003).

As razões que levam as empresas a adotar práticas e políticas de conciliação trabalho-família parecem estar relacionadas com a dimensão da organização, a constituição da sua mão de obra no que se refere ao género e às habilitações, as estratégias de recrutamento e retenção, a existência de sistemas de gestão focados no compromisso organizacional dos seus colaboradores ou o tipo de Estado Social do país.

Na revisão de literatura constatamos que as PAF's têm contribuído para a redução do conflito trabalho-família mas que nem sempre a sua existência pressupõe resultados benéficos para os trabalhadores. Este facto tem sido explicado pelo conceito de cultura organizacional. A ideia que a cultura constitui um fator crucial para um impacto positivo das PAF's começou a ganhar terreno na última década. A revisão de literatura desta área demonstra que os valores, as crenças e as normas partilhadas pelos indivíduos da organização afetam a decisão de utilização das PAF's e a sua eficácia na redução do conflito entre o trabalho e a família.

A consideração dos aspetos relacionados com a cultura tem várias implicações práticas na gestão da temática conciliação trabalho-família. O diagnóstico de uma cultura é mais abrangente que o estudo de meros indicadores ou fatores organizacionais (indicadores estatísticos sobre o número de benefícios implementados, introdução de um procedimento, etc.), pelo que os planos de melhoria da gestão de recursos humanos nesta área deveriam considerar a análise da dimensão simbólica da organização, como forma de compreender e intervir nas práticas atuais de conciliação trabalho-família e melhorar a eficácia de práticas futuras.

A revisão de literatura também identifica uma série de limitações nas investigações sobre o conflito trabalho-família (Barnett, 1998; Casper *et al.*, 2007, Eby *et al.*, 2005, Greenhaus & Parasuraman, 1999, citados por Greenhaus, 2008). Algumas limitações

referem-se ao conteúdo das investigações, nomeadamente à ausência de um corpo teórico compreensivo, excessiva valorização da interdependência negativa entre o trabalho e a família, e à pouca consideração pelas diferenças individuais e mudanças nas relações trabalho-família ao longo do tempo. Relativamente aos aspetos metodológicos, são referidos uma sobrevalorização dos questionários aplicados em diferentes áreas setoriais/organizacionais, com dados de apenas uma fonte e a tendência para utilizar amostras algo restritivas, como por exemplo trabalhadores mais qualificados e culturas ocidentais (Greenhaus, 2008). Contudo, começam a surgir nos últimos anos algumas pesquisas sobre os aspetos positivos das interdependências trabalho-família, o papel da personalidade e de outras diferenças individuais como antecedentes ou moderadores da relação trabalho-família; assim como estudos que comparam as diferenças entre culturas nacionais e estudos longitudinais que contribuem para clarificar a direção das relações de causalidade (Greenhaus, 2008).

O capítulo seguinte centra-se na operacionalização do estudo, com a descrição da metodologia e da população-alvo.

Capítulo II - Operacionalização do estudo

4. Objetivos

Neste capítulo são apresentados 4 estudos de caso que foram realizados de modo a atingir os seguintes objetivos:

- Identificar as políticas e práticas de conciliação entre o trabalho e a família que são disponibilizadas por um conjunto de empresas portuguesas;
- Caracterizar os fatores que explicam a ausência ou adoção de políticas e práticas de conciliação entre o trabalho e a família nessas empresas;
- Identificar diferenças ao nível da cultura organizacional de apoio à família e analisar o impacto da cultura organizacional, nomeadamente o papel da chefia direta e colegas de trabalho na gestão da relação trabalho-família.

5. Método

5.1. Participantes

Para a operacionalização do estudo adotou-se uma estratégia de pesquisa orientada por uma abordagem qualitativa, utilizando-se a técnica de estudo de caso coletivo, de forma a descrever as políticas e práticas organizacionais das empresas em análise e explorar as razões para as adotarem, analisando as diferentes perspectivas sobre o tema conciliação trabalho-família. Assim, para a caracterização e comparação da cultura organizacional foi realizada uma análise de 4 casos de empresas portuguesas de setores de atividade económica diferente, constituindo assim o estudo de caso.

Creswell (2007) define estudo de caso como uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um ou vários sistemas delimitados ao longo do tempo, através de uma recolha de dados detalhada e profunda, envolvendo várias fontes de informação, como a observação direta, entrevistas, material audiovisual, documentos e relatórios, relatando a descrição de um caso ou temas relacionados com o caso.

Segundo Yin (1994) a adoção da metodologia do estudo de caso é adequada quando a investigação pretende dar respostas às questões “como” ou “porquê”, quando não é possível o controlo dos acontecimentos e quando a pesquisa pretende estudar um fenómeno contemporâneo no seu ambiente natural, onde é possível ouvir em voz ativa os/as seus/suas protagonistas. Creswell (2007) reforça que o estudo de caso é uma abordagem aconselhada quando o investigador identifica claramente casos com fronteiras definidas e procura fornecer um conhecimento mais profundo dos mesmos ou uma comparação entre vários casos.

A técnica de estudo de caso pareceu a mais adequada aos objetivos deste estudo, permitindo obter uma compreensão mais aprofundada sobre os motivos que levam as organizações a adotar ou adiar programas de conciliação entre a família e o trabalho e possibilitando a recolha de informação que contribui para a compreensão do fenómeno. A pesquisa qualitativa exploratória envolve a obtenção de dados descritivos sobre lugares, processos ou pessoas que tiveram ou têm experiências práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplos que contribuam para uma melhor compreensão do objeto de estudo. A análise é feita através de um contato direto do investigador com a situação estudada, procurando compreender os fenómenos segundo a perspectiva dos participantes (Carmo, 1990; Creswell, 2007). Seguidamente procede-se a uma breve descrição das 4 empresas que compõem o estudo de caso. As empresas foram escolhidas pelo setor de atividade, tendo sido enviados pedidos de participação no estudo a cerca de 20 empresas. A esta solicitação responderam positivamente seis empresas, tendo sido escolhidas por limitações temporais e de disponibilidade quatro empresas, assegurando a característica de pertencerem a áreas económicas diferentes. A amostra é não probabilística e foi regida por critérios de conveniência e disponibilidade das empresas estudadas. Por razões de confidencialidade e anonimato, exigido pelas empresas, todos os nomes utilizados na sua caracterização são fictícios.

Primeiro Caso: A empresa Alfa. A empresa Alfa pertence a um grupo internacional português com dois séculos de existência que atua no ramo alimentar, nos setores da distribuição Alimentar e Indústria. A empresa Alfa tem 1013 colaboradores, na sua maioria mulheres.

Segundo Caso. A empresa Beta. A empresa Beta é uma empresa multinacional portuguesa fundada no início do século XX. Exerce a sua atividade no setor industrial e tem 2062 empregados, 1092 em Portugal. Ao longo da sua história a empresa obteve diversas certificações, destacando-se no âmbito deste estudo a SA 8000, relativa às políticas de responsabilidade social corporativa.

Terceiro Caso. A empresa Chi é uma empresa portuguesa com 20 anos de existência que atua na área das novas tecnologias. A empresa concebe, cria, desenvolve e implementa *software* para mercados setoriais, prestando ainda serviços de consultoria em tecnologias de informação. A Chi tem 98 colaboradores e é uma das poucas empresas que integra o Guia Europeu sobre a Responsabilidade Social das Empresas, resultado das suas boas práticas no âmbito da RSE e que são o culminar de uma consolidada estratégia que tem implementado ao longo dos anos nesta área. Nesta área, a Chi integra ainda a Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações (RSOpt).

Quarto Caso. A empresa Delta é um grupo hoteleiro português nascido em 1986 e posicionado no mercado urbano de turismo em Portugal. O Grupo dispõe de sete unidades hoteleiras que variam entre as categorias de 3, 4 e 5 estrelas e emprega 220 colaboradores.

Foram realizadas 4 entrevistas aos diretores de recursos humanos de cada uma destas empresas assim como 20 entrevistas aos colaboradores das 4 empresas, totalizando 24 entrevistas. Nos quadros seguintes são apresentadas as características sociodemográficas dos entrevistados.

Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados

	N	%
Sexo		
Masculino	8	33,33%
Feminino	16	66,67%
Idade		
Até 30 anos	2	8,33%
Entre 31 e 45	19	79,17%
Entre 46 e 60	3	12,5%
Escolaridade		
9º Ano	3	12,5%
12º Ano	10	41,67%
Licenciatura	11	45,83%
Posição Hierárquica		
DRH	4	16,67%
Chefia	6	25%
Operacional	14	58,33%

Quadro 2 - Número de filhos dos entrevistados

Nº de filhos	Nº de entrevistados
Nenhum	1
Um	11
Dois	11
Três	0
Mais de três	1

Quadro 3 - Fase de vida dos filhos dos entrevistados

Fase	Nº de Filhos
Escolar	
Berçário	2
Idade Pré-escolar	7
Idade Escolar	26
Idade Adulta	2

Quadro 4 - Relação entre o sexo e o nº de filhos dos entrevistados

	Nenhum	Um	Dois	Três	Mais de três
Masculino		6	2		
Feminino	1	5	9		1

5.2 Instrumentos de recolha de dados

De uma forma geral, o processo de recolha de dados em cada empresa passou por uma fase inicial de apresentação do estudo e obtenção de autorização para a realização do mesmo. Numa segunda fase foi acordado um planeamento para a realização do estudo, nomeadamente definidas as datas e número de candidatos a entrevista. Nesta fase foi também recolhida informação documental da empresa. Numa terceira fase foram realizadas entrevistas individuais. Num quarto momento foram feitos contatos para validação de informação e um e-mail de agradecimento. As fases decorreram de forma flexível, de acordo com a disponibilidade de cada interlocutor e em função das necessidades de recolha de informação. Seguindo as recomendações de Yin (1994), a investigação procurou recorrer a vários tipos de recolha de dados. Na recolha de dados utilizaram-se os seguintes métodos e fontes:

- Recolha documental
- Notas de Campo
- Entrevistas individuais

5.2.1 Recolha documental

A recolha documental incidiu sobre vários tipos de documentos internos e externos. Os documentos considerados foram as declarações de princípios, missões, relatórios anuais de atividades, revistas internas e externas, páginas da Internet, entre outros. A recolha de documentos ocorreu em vários momentos. O objetivo desta informação foi caracterizar a empresa e a sua estratégia na gestão de pessoas.

5.2.2 Notas de Campo

A recolha de dados nas empresas foi realizada entre Maio e Setembro de 2013, e implicou a realização de várias visitas prévias e vários contactos telefónicos e por via eletrónica, com recurso ao e-mail. Estas visitas e contactos deram origem a notas de campo, registando-se algumas observações e comentários, quer durante as visitas ou logo após as mesmas. As notas incluíam informação variada, desde informação sobre os aspetos observados no espaço físico da empresa, comentários realizados pelas pessoas contactadas, a sentimentos mais subjetivos como, por exemplo, a simpatia, ou trato dos interlocutores, a inibição ou surpresa perante alguns assuntos, entre outros aspetos.

5.2.3 Entrevistas individuais

A entrevista é um dos métodos de recolha de dados em que, através de uma comunicação verbal, o investigador procura obter informações ou indicações sobre os factos, comportamentos, opiniões ou crenças que respondam ao objetivo que o investigador determinou (Birou, 1978).

Neste trabalho foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, intensivas, de forma a dar uma maior liberdade e iniciativa ao entrevistado e a obter mais informação sobre o assunto em estudo (Ghiglione & Matalon, 1977). Após a revisão de literatura elaboraram-se dois guiões semiestruturados². Foram desenvolvidos dois guiões distintos, um direcionado aos responsáveis de recursos humanos e chefias e outro para trabalhadores operacionais. O guião foi sujeito a um pré-teste com um responsável de recursos humanos de uma indústria automóvel e dois trabalhadores do setor de serviços, que voluntariamente aceitaram realizar o pré teste ao guião da entrevista. Esta etapa permitiu reexaminar e rever algumas questões de forma a tornarem-se mais adequadas relativamente ao objetivo do estudo.

Em cada estudo de caso foram entrevistados os responsáveis de Recursos Humanos da empresa e colaboradores com funções de chefia ou operacionais. Os participantes foram

² Estes guiões são apresentados no anexo I, página 93

selecionados ou pelos diretores de recursos humanos ou pelos colegas de trabalho, de acordo com os seguintes critérios:

- cargo ocupado: pretendia-se entrevistar o responsável de recursos humanos, colaboradores que ocupassem uma posição de chefia e colaboradores operacionais;
- antiguidade: entrevistados com mais de 1 ano na empresa;
- constituição do agregado familiar: os entrevistados colaboradores teriam de ser pais, preferencialmente de criança ou jovem em idade escolar.

As entrevistas foram realizadas em salas de reunião ou gabinetes, disponibilizados por cada empresa para o efeito. Duas entrevistas decorreram fora das instalações da empresa, por solicitação dos colaboradores. No início de cada entrevista foi pedido o consentimento para a gravação. Devido à natureza semiestruturada da entrevista, houve uma certa flexibilidade na ordem de colocação das questões de forma a ajustar melhor as perguntas às respostas do entrevistado, procedimento sugerido por Ghiglione e Matalon (1997). No decorrer das entrevistas foram utilizadas diversas indicações e técnicas sugeridas na literatura de forma a aprofundar as respostas dadas e a ultrapassar eventuais resistências (Birou, 1978; Carmo, 1990; Ghiglione & Matalon, 1997). Carmo (1990) refere a importância de abordar cuidadosamente áreas melindrosas, tais como a privacidade familiar e as necessidades económicas, e prever estrategicamente perguntas de transição, que embora possam não ter interesse para a entrevista, são psicologicamente úteis para o prosseguimento da mesma. Se tal não acontecer o entrevistado recerá um julgamento negativo, tendo tendência a não informar com precisão, minimizando as opiniões ou respondendo em função daquilo que é “socialmente desejável”. Para a realização das entrevistas foram utilizadas algumas técnicas, como a do espelho, onde o entrevistador repete a última palavra ou expressão dita pelo entrevistado, de forma a que este prossiga ou aprofunde as ideias expressas, questões como “pode explicar melhor?” ou a utilização do “tema emparelhado”, nas situações pontuais em que existiu uma reação defensiva do entrevistado, dissimulando a questão chave num conjunto de perguntas, de forma a que a informação pretendida fosse fornecida (Carmo, 1990; Ghiglione & Matalon, 1997). As entrevistas foram gravadas e integralmente transcritas e tiveram uma duração que variou entre os 30 minutos, duração mínima e os 90 minutos, duração máxima, sendo que a maioria teve uma duração aproximada de 50 minutos. No total foram entrevistados 24 pessoas que constituem os participantes do estudo.

A recolha da informação obtida nas entrevistas foi sujeita a uma análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica de análise qualitativa, que pode ser definida como um conjunto de inferências por identificação sistemática e objetiva das características específicas de uma mensagem. Conforme referido por Vala (1987, p. 104) *“trata-se da desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso através de um processo de localização-atribuição de traços de significação, resultado de uma relação dinâmica entre as condições de produção do discurso a analisar e as condições de produção da análise.”* A realização desta análise foi guiada por algumas indicações presentes na literatura (Ghiglione & Matalon, 1997; Guerra, 2006; Vala, 1987) e seguindo um paradigma de análise compreensiva e indutiva. A utilização desta abordagem foi considerada adequada aos objetivos do estudo uma vez que este assume um caráter exploratório no que toca aos motivos que levam as empresas a adotarem políticas e práticas de conciliação trabalho-família e à identificação de diferenças na cultura organizacional. Na análise definiram-se algumas categorias *a priori*, com base na literatura e outras categorias foram definidas no decorrer da análise de dados. A unidade de registo é temática, sendo categorizadas palavras, expressões ou frases referentes ao tema das categorias em estudo. Uma vez que foram elaborados dois guiões de entrevista distintos, uma para diretores de recursos humanos e outro para os colaboradores da empresa, houve a necessidade de se proceder a categorizações distintas, dando origem a duas grelhas de análise.

Quadro 5 - Categorias temáticas e dimensões de análise das entrevistas aos Responsáveis de Recursos Humanos

Categorias Temáticas	Dimensões de análise
<p>Responsabilidade social empresarial e conciliação trabalho-família</p>	<p>Análise prospetiva de mercado quanto a melhores práticas de conciliação</p> <p>Inexistência de práticas formais de conciliação / solução casuística</p> <p>Existência de iniciativas corporativas informais (não rotuladas como práticas de conciliação)</p> <p>Diagnóstico de necessidades sociais dos colaboradores e provedoria social (medidas assistencialistas)</p> <p>Respeito pela lei, perspetiva legalista da responsabilidade social</p>
<p>Perspetiva do responsável de RH quanto à ligação entre o trabalho e a família dos colaboradores</p>	<p>Interseção das duas dimensões (perspetiva integrativa ou de spillover e/ou conflito)</p> <p>Separação (perspetiva de segmentação e separação entre as esferas)</p> <p>Compensação de um domínio pelo outro</p>
<p>Características do setor de atividade que facilitam ou dificultam a adoção de práticas de conciliação</p>	<p>Dificuldades na introdução de flexibilização de horários</p> <p>Diferenciação de práticas de conciliação em função de categorias profissionais</p> <p>Trabalho por turnos</p>
<p>Tipos de medidas de conciliação implementadas</p>	<p>Flexibilidade de horários (trabalho por turnos)</p> <p>Flexibilidade de planos de desenvolvimento de carreira</p> <p>Creches para as crianças dos colaboradores</p>
<p>Culturas organizacionais face à conciliação entre o trabalho e a família</p>	<p>Genderização das práticas de conciliação e assunção de que se destinam apenas a mulheres</p> <p>Preocupação exclusiva com os interesses económicos do negócio e perspetiva instrumental da utilidade do colaborador</p> <p>Respeito pelas opções pessoais do colaborador face a oportunidades de desenvolvimento de carreira e conciliação com a vida pessoal</p> <p>Compromisso da Gestão de Topo com a conciliação</p> <p>Cultura crítica das longas horas de trabalho</p>

Quadro 6 – Categorias temáticas e dimensões de análise das entrevistas aos Trabalhadores Operacionais

Categorias Temáticas	Dimensões de análise
Relação entre o trabalho e a família	Conflito e/ou spillover Integração das duas dimensões
Estratégias individuais de conciliação	Ama para cuidar das crianças Ajuda de familiares (avós, irmãs...) Solução informal negociada com o supervisor/chefia
Práticas de conciliação amigas da família facultadas pela organização	Banco de horas Flexibilidade de horários Ajuda médica e financeira Protocolos Outras medidas
Cultura Organizacional face à conciliação trabalho-família	Resistência à aplicação das políticas formais por parte das chefias (distinção política formal de conciliação e a prática real) Receio do colaborador em fazer aplicar a legislação laboral por medo de retaliação Supervisão apoiante e cooperante com os problemas pessoais do colaborador Falta de apoio ou compreensão do supervisor direto
Dificuldades de conciliação de natureza individual	Duplo emprego, necessidades económicas, trabalhadores-estudantes Desagregação familiar, monoparentalidade, emigração

O capítulo seguinte apresenta a análise dos resultados tendo como ponto de partida nessa análise a exploração das categorias acima descritas.

Capítulo III - Resultados

6. Estudo de Caso: Empresa Alfa

A empresa Alfa pertence a um Grupo multinacional português com mais de 200 anos de história e mais de 60 mil colaboradores em todo o mundo. Desde sempre que a preocupação com os colaboradores foi uma constante na história desta empresa, existindo na sua comunicação interna e externa uma forte ênfase no reconhecimento da dedicação e trabalho de todos os colaboradores. A empresa Alfa foi pioneira em Portugal no pagamento do subsídio de Natal e no desenvolvimento de sistemas de recompensa. Atualmente a empresa tem práticas de remuneração variável e modelos de gestão de benefícios que incluem, entre outros, a distribuição anual de lucros e a implementação de prémios mensais de performance que abrangem todos os níveis hierárquicos da empresa. Estas práticas são periodicamente avaliadas e revistas, inserindo parâmetros mais aliciantes que cruzam os resultados individuais, grupais e organizacionais.

Segundo os depoimentos dos entrevistados, desde sempre a empresa ajudou colaboradores a resolver dificuldades pessoais ou familiares, que envolviam problemas de saúde ou carências financeiras, e que pontualmente eram expostos à Administração. Há cerca de 5 anos a empresa considerou necessária a criação de uma área de responsabilidade social interna de forma a desenvolver um trabalho mais profundo e integrado no apoio aos colaboradores. Este departamento está hoje claramente identificado no organigrama, dispõe de recursos humanos e financeiros próprios e de um plano anual de atuação. Desta forma, a responsabilidade social interna tem um apoio visível e direto do Conselho de Administração e as suas iniciativas são relacionadas com o estilo de gestão do Administrador, um estilo paternalista e apoiante.

“A família [acionista maioritária da empresa] é virada para essas questões. O projeto está implantado porque é uma empresa familiar. Acredito que pode haver outras empresas com outro tipo de estrutura não familiar, cotadas em bolsa, que também tenham estes planos. Eu não sei se haverá um envolvimento tão perto como o Chairman desta companhia. É importante que se compreenda que o Chairman está dedicado a isto, ele próprio autorizou...” (Homem, Drh, 42 anos)

A missão declarada de responsabilidade social interna é contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e das suas famílias, através da criação de práticas e políticas de recursos humanos que promovam e potenciem o seu bem-estar e motivação e contribuam para o desenvolvimento sustentado da empresa. Segundo o depoimento do diretor de recursos humanos: *“a empresa ao cuidar do colaborador está a cuidar da sua família, está a criar condições para que este esteja mais disponível para a família”*.

A implementação do departamento de responsabilidade social interna foi cuidadosamente preparada pela empresa, que definiu um plano de execução detalhado, com o apoio de consultoria externa especializada nesta área e com forte investimento nos processos de comunicação interna. Neste âmbito a empresa procedeu: (1) à criação de uma marca de responsabilidade social interna que traduzisse a missão do departamento; (2) à criação de uma imagem (logotipo e slogan) que reforçou o posicionamento do departamento; (3) à criação de um plano de comunicação que permitiu informar todos os colaboradores; (4) e à elaboração e aplicação de um questionário de auscultação a todos os colaboradores que permitiu conhecer melhor a vida pessoal e social dos colaboradores e fundamentar a definição da estratégia de atuação da área.

O plano de execução contou ainda com uma equipa de projeto composta por elementos de diferentes áreas funcionais e com um grande conhecimento do negócio e das pessoas e com a nomeação de “Embaixadores” que tinham por missão dar a conhecer a área de responsabilidade social e serem *pivots* do departamento no relacionamento com os colaboradores.

Para construir com rigor a estratégia de atuação no médio e longo prazo foi aplicado um questionário para o universo dos colaboradores de forma a conhecê-los melhor, saber quem são, que realidades vivem, que necessidades têm e o que valorizam. A estrutura deste questionário diagnóstico pronunciou-se a respeito: (1) da vida familiar e social; (2) da saúde e bem-estar; (3) dos encargos financeiros; (4) e, por último, da relação com a empresa. A resposta ao questionário teve uma taxa de adesão de 90,5%, resultado atribuído ao empenho da equipa multidisciplinar.

Os resultados do questionário fundamentaram o posicionamento de atuação da área de responsabilidade social interna, que passou a ter em conta os seguintes pilares: saúde e bem-estar, educação e dimensão social. A área foi apresentada pela Administração através de uma carta enviada a todos os colaboradores. Foi ainda criada uma brochura com

perguntas mais frequentes para entrega a todos os colaboradores. Atualmente a empresa continua a investir na comunicação interna e na utilização de equipas multidisciplinares para implementação das suas estratégias de responsabilidade social interna.

O quadro 6 resume as principais iniciativas desenvolvidas em cada pilar, que são transversais a todos os colaboradores, independentemente da função ocupada, do tipo de relação contratual ou da antiguidade na empresa. Algumas das medidas, como os programas de saúde ou campos de férias, são sujeitos a uma seleção onde são sempre privilegiados os colaboradores com rendimentos familiares mais baixos.

Quadro 7 - Principais iniciativas desenvolvidas pelo Departamento de responsabilidade social da empresa Alfa

Pilar de atuação	Iniciativas organizacionais
Saúde e Bem-estar	Programa interno de saúde (acesso gratuito a consultas ou comparticipação de 90% custos) Semanas de bem-estar Atividades lúdicas e desportivas Programas de ginástica laboral e fisioterapia
Educação	Possibilidade de conclusão do 6º, 9º ou 12º ano em horário laboral Programa de Bolsas de estudo a colaboradores e filhos Kit's escolares para filhos de colaboradores que entram no 1º ciclo Benefícios na aquisição de manuais, material escolar e roupa Pagamento de livros escolares a famílias numerosas Campos de férias para filhos dos colaboradores
Social	Bolsas de apoio social (doença, morte, carência económica excecional) Campanha de combate ao desemprego Kit's bebé Seguro de vida Serviço de atendimento ao colaborador, para esclarecimento dos seus direitos legais ou outros Oferta de vales de natal e ofertas no dia da criança aos filhos dos colaboradores

A empresa Alfa apresenta ainda um serviço de acolhimento de crianças, que é gratuito para o colaborador. O serviço é apenas disponibilizado numa localização geográfica da empresa e é privilegiado o acesso aos colaboradores com rendimentos anuais mais baixos:

“Por exemplo, o facto de num dos entrepostos termos uma creche permite que haja algum equilíbrio. A pessoa ... pode não ser a situação ideal, mas o colaborador sabe que o seu filho está ali ao lado, sabe que se houver alguma coisa de mal em 5 minutos está informada, sabe que existe, digamos, uma equipa

de apoio ao seu filho, e a própria creche tem flexibilidade, atualmente, de horários. Ou seja, não é uma creche “nine to five”, era uma creche das 6h às 18h e neste momento é uma creche das 6h às 21h. “ (Drh, Homem, 43 anos, Casado)

“Porque na altura que a minha esposa estava grávida averiguamos os valores de infantários, desde Santa Casa da Misericórdia até infantários particulares e no mínimo, mensalmente são cerca ai de uns 150 euros que poupamos. Ou seja, eu até vejo como um acréscimo no ordenado, não é? Se nós temos um ordenado base de 550 euros, eu tendo a creche considero que estou a ganhar 700 euros ! (Homem, 39 anos, Casado)

Existe ainda uma série de protocolos, onde se prevê um desconto nos serviços, que abrangem uma diversidade de áreas (saúde, telecomunicações, lazer, educação, entre outros) e a existência de outras medidas de proximidade, nomeadamente cantinas a preços reduzidos, serviços de transporte para o local de trabalho e a possibilidade de solicitarem transferência para estabelecimentos mais próximos da sua área de residência.

O Grupo dispõe ainda de outras medidas não transversais a todos os colaboradores, como a atribuição de um seguro de saúde que abrange o agregado familiar, atribuição de telemóveis e acessos remotos aos computadores da empresa, atribuído apenas aos Quadros da companhia.

As práticas de responsabilidade social assentam num estilo de gestão paternalista, que pretende fomentar o bem-estar do colaborador e o seu compromisso com a organização. A orientação da gestão de topo defende que a empresa deve assistir aqueles que contribuem para os seus resultados e desempenho financeiro: os colaboradores. As estratégias de recursos humanos na área de responsabilidade social são pouco divulgadas na comunicação social, seguindo uma filosofia do Presidente do Conselho de Administração que fomenta a descrição e *low-profile*.

Para o responsável de recursos humanos da empresa Alfa a relação entre o trabalho e a família assenta numa perspetiva de integração entre os dois domínios:

“... há uma coisa que me irrita solenemente e que há uns anos era muito típico, e hoje em dia já não se vê muito, e acho que esta empresa também já percebeu isso, alguém que está no topo percebeu isto, que havia muito aquela ideia “não, não,

trabalho é trabalho, conhaque é conhaque, a vida pessoal não pode interferir na tua vida profissional.” Para mim são balelas, balelas... tu és um ser humano, nenhum ser humano tem a capacidade... uns podem fazer com mais facilidade, menos facilidade, mas nenhum tem um interruptor em que tu tens o teu filho doente, chegas aqui desligas o botão e deixas de te preocupar com o teu filho, e estou feliz, e vou fazer o meu trabalho... Não há, não há! Pode haver uma classe de profissionais que conseguem fazer isso e devem chorar por dentro, que são os atores, não é... desligam! Riem-se para todos, metem toda a gente a rir e estão a chorar por dentro. E devem sofrer horrores, horrores, que é manifestar algo que eles nem sequer estão a sentir. Isso não é possível, não é possível, nós não conseguimos fazer isso. A vida mistura-se, tem de se misturar. (Drh, Homem, 43 anos, Casado)

A organização dos tempos de trabalho da empresa Alfa é caracterizada pela prática de horários diversificados. A empresa está aberta 24h e trabalha os 7 dias da semana, sendo os horários estabelecidos dentro desse período. A laboração contínua traz em si algumas dificuldades de conciliação com a vida familiar pois grande parte dos horários não tem uma hora de entrada e/ou saída coincidente com os horários de outras instituições sociais como escolas, creches e centros de estudo ou até com os transportes públicos ou horários de outros elementos do agregado familiar. A empresa tem práticas de flexibilidade mas reconhece que a natureza do seu negócio não permite ir ao encontro das necessidades pessoais de todos os colaboradores. Eis um excerto ilustrativo:

“A minha perspetiva é que o ramo de atividade atual desta empresa não permite por vezes haver essa conciliação. Contudo, a empresa tem projetos, tem políticas, de forma a que equilibrem e compensem essa falta de conciliação. Porquê? Nós estamos no ramo de atividade em que trabalhamos 24h, a maioria das lojas estão abertas entre 14 a 16h, o que faz com que nós tenhamos várias escalas, vários turnos... aberturas, intermédios, fechos, isto na política das lojas. No caso da operação logística isso é “non stop”, 24 h por dia, 7 dias por semana. Como é lógico torna-se um pouco difícil, tendo em conta as necessidades que a empresa tem, e de forma a manter-se no mercado de forma competitiva, haver uma conciliação total.” (Drh, Homem, 43 anos, Casado)

Esta dificuldade é mais evidente nos casos de famílias monoparentais, em famílias onde um dos cônjuges está ausente ou quando também trabalha com horários diversificados. Também foram identificadas situações pontuais em que dificuldades de natureza individual levam alguns colaboradores a ter um segundo trabalho, diminuindo o tempo despendido com a família. Como estratégias de conciliação, a maioria dos colaboradores refere a utilização de redes informais de apoio, como os vizinhos, amas ou membros da família; e o apoio de membros do agregado familiar, como o cônjuge ou filhos/enteados mais velhos. A empresa tem um número significativo de casais, sendo que por vezes estes tentam conciliar os seus horários profissionais de forma a revezarem-se no cumprimento das responsabilidades familiares. O sacrifício do tempo de descanso, diminuindo as horas de sono também foi frequentemente referido. Eis dois excertos ilustrativos:

(...) Sinto um bocado de dificuldade. Porquê? ... Entrego-me muito ao trabalho, se for preciso fazer horas, eu faço as horas. Depois também saio daqui, porque a vida também está um bocado complicada e vou trabalhar. (...) Entrego as minhas filhas praticamente a uma ama, onde elas estão lá até às 8h da noite. Às 8h é a hora de chegar a casa e é jantar e praticamente... só ao Domingo, esse é o dia da família vamos dizer, estou mesmo entregue a elas, totalmente. Mas durante a semana é uma vida muito ativa, não tenho mesmo tempo nenhum para a família. Passo muito tempo a trabalhar.” (Mulher, 37 anos, Divorciada)

“A relação é assim, a gestão não é fácil, nem um bocadinho... e às vezes... o que é que eu tenho... quando vejo que a coisa não vai dar muito certo, aonde eu sacrifico é sempre no meu descanso. (...) Porque a minha média é 4 horas de sono, três e meia a quatro horas por dia... às vezes tenho de tratar de coisas extra, ir aos correios, ou ir às finanças, ou ir aqui ou ir ali. E então quando eu vejo que não vou ter tempo para organizar tudo, então eu já não durmo.” (Mulher, 42 anos, Casada)

O responsável de recursos humanos refere que por vezes os colaboradores se refugiam no trabalho para escaparem às pressões familiares ou a ambientes familiares problemáticos e desestruturados.

“... se nós passamos aqui cerca, provavelmente, os Quadros [da empresa] dois terços do seu tempo, um Não Quadro passará um terço do seu tempo É o facto de ele estar bem profissionalmente, bem integrado, bem apoiado, às vezes é o único ponto de equilíbrio que ele tem, o único ponto de equilíbrio. Há pessoas que se prendem à vida só por isto, que é o único ponto de equilíbrio, porque perderam as outras dimensões. (...) E eu acho que temos imensa gente com um único ponto de equilíbrio, é o trabalho, não tem mais nada. A partir do momento em que há uma pequena divergência ou uma falta de apoio do ponto de vista profissional, a pessoa está perdida, a pessoa está perdida. Enquanto o outro que tem todos os apoios está muito mais forte para manter essa relação profissional, aquele está preso por aquela relação e às vezes um pequeno clique, um pequeno mal desentendido pode originar situações bastante desconfortáveis. (Drh, Homem, 43 anos, Casado)

Hochschild (1997) introduziu o conceito de *time bind*³. A autora verificou nas suas pesquisas que na generalidade dos casos os trabalhadores não consideravam ajustar as longas horas de trabalho, mesmo quando as empresas ofereciam medidas de conciliação, como a flexibilidade, teletrabalho ou licenças parentais. A autora concluiu que o domínio do trabalho tornou-se mais atrativo, oferecendo um sentido de pertença, enquanto a esfera familiar tornou-se um local temido, carregado de pressões e exigências.

Na conciliação muitos colaboradores tentam negociar uma solução informal com a chefia, que passa, na maioria dos casos, por uma flexibilidade horária que lhes permite trocas pontuais na hora de entrada ou saída, nos dias de folga, no número de horas trabalhadas por dia ou alterações do período de férias. Neste âmbito o facto de existir uma laboração contínua é considerado uma vantagem na perspetiva dos colaboradores, uma vez que a margem para trocas é muito ampla.

Existe também na empresa situações formalizadas de atribuição de horário flexível ao abrigo da legislação de proteção da parentalidade. Nestes casos é atribuído ao colaborador o horário solicitado, até que o mesmo consiga organizar da melhor forma a sua

³ Optou-se por utilizar a expressão original uma vez que se desconhece a existência de uma denominação em português que traduza adequadamente a ideia original.

vida familiar. A legislação de proteção da parentalidade está afixada nas áreas sociais da empresa (refeitórios e áreas de pausa).

Na empresa Alfa o ajustamento e flexibilização do tempo de trabalho é bidirecional permitindo adequar as formas de trabalho tanto às necessidades do trabalhador como às necessidades da empresa. Daqui decorre um maior grau de satisfação dos trabalhadores, que têm a possibilidade de resolver os seus assuntos pessoais, e de otimização da gestão empresarial, que consegue alocar o tempo dos trabalhadores aos picos e fluxos de trabalho, evitando o pagamento de horas extraordinárias. Contudo esta medida é utilizada informalmente e ao critério de cada chefia, o que parece levantar problemas na perceção de justiça organizacional. Em alguns turnos de trabalho a flexibilização do horário acaba por ser maioritariamente utilizada em prol da própria empresa, e como instrumento de gestão dos custos organizacionais, não sendo conferida autonomia aos trabalhadores na gestão do próprio tempo.

No que se refere ao apoio da chefia, alguns testemunhos reportam situações de apoio enquanto outros referem falta de compreensão das chefias para com as necessidades familiares dos colaboradores. Os excertos seguintes ilustram situações onde os entrevistados referem um claro apoio emocional e instrumental por parte da chefia.

“Em questões de abertura, eu falo por mim, eu tenho uma supervisora que... a gente fala com o supervisor, mas uma supervisora que está muito atenta, e que se vir que realmente há algo que não esteja bem, chama-nos a um escritório, e tenta perguntar o que se passa, se puder ajudar... e a partir dali, parece que não, a gente já se sente à vontade e tenta dizer... Aconteceu-me um caso recentemente e ela viu da maneira que estava... o trabalho não estava a correr bem. Ela estava a ver, a produtividade não é a mesma, porque a gente por mais que esteja a trabalhar, a cabeça não está no trabalho. (...) E a chefia, lá nisso, estava a ver a minha produtividade e: “alto! há aqui algo que se está a passar com ela.” E chamou-me e disse “ Queres desabafar, queres falar? Se eu puder ajudar”... E então aí, sim. (...) Na minha maneira de ver ainda ninguém soube do que é que eu estive a falar com os chefes, e acho que isso para nós é uma motivação, confiar neles.”(Mulher, 30 anos, Casada)

“... tive sempre uma chefia que confiou e foi sempre flexível nas necessidades que eu tinha ao longo da vida. Se eu lhe dissesse: “amanhã não posso vir a esta hora porque tenho de fazer isto, isto e isto”, mesmo que ela não tivesse nenhum colega para colmatar a minha ausência, chegou a acontecer ser ela a vir fazer o meu lugar... e vice-versa. Houve situações em que eu tive de fazer o lugar dela porque ela não podia e fui eu. (...) A nossa relação nasceu forte muito graças a essa cumplicidade. Ela em termos profissionais tudo o que precisava sabia que podia contar comigo, e eu estava com ela, sem questionar. E quando eu precisei também tive a felicidade de poder contar, e sei perfeitamente que mesmo que ela não tivesse ninguém, muito provavelmente ela viria colmatar a minha ausência. Sei que nessa parte eu só posso estar mais do que grato.” (Homem, 34 anos, União de facto)

Mas comparativamente a estes testemunhos, outros entrevistados transmitem situações de tratamento diferenciado dos colaboradores e falta de apoio e compreensão por parte das chefias, apontando para uma visão onde prevalecem, exclusivamente, os interesses de produtividade e cumprimento de objetivos organizacionais:

“Acho que a empresa devia estar mais atenta a quem tem pessoas em casa pequenas, tanto como idosas, porque é complicado. Dar mais liberdade, porque muitas vezes a gente precisa de ir ao médico e muitas vezes precisamos de uma hora ou duas e impedem-nos, dizem que não. E quando eles precisam de nós estamos logo, assim, de braços abertos. (...) Acho que a empresa, a nossa chefia, devia estar mais atento a nós. Sei lá, nem todos os dias estamos com cabeça para o trabalho. Acontece qualquer coisa, uma palete mal posta, mal identificada, não é por mal, às vezes estávamos com a cabeça na lua. Em vez de eles tentarem compreender o que se passa não, pelo contrário, ainda nos caem em cima. (...) Tive o meu filho doente e não foram capazes de perguntar: “então como é que está o menino? Está melhor? Está pior? Como é que se passou? O que é que ele tem?” Não, não há essa parte...” Como é que estás?” Para alguns, só para alguns, para outros até telefonam. (Mulher, 30 anos, Casada)

O depoimento que se segue testemunha uma situação em que o supervisor não permite uma troca de horário mais favorável à gestão da vida pessoal da colaboradora, desencorajando-a de procurar apoio noutros níveis da organização, como o departamento de recursos humanos ou a linha de atendimento ao colaborador:

“ Eu abdiquei porque não queria ir mais do que o que eu sei que tinha por direito, eu sei que tinha por direito uma mudança de horário, uma alteração. Eu sei por direito que se eu fosse: “bato o pé e vocês têm de me arranjar uma solução porque realmente isto é uma situação grave” eu se calhar venceria. Mas, ia quê? Arranjar guerra com chefia e supervisor? Eu disse: “Não, tenta resolver de outra maneira”, e foi o que eu fiz. Fui um bocado cobarde achei... resolvi à minha maneira. (...) Foi, abdiquei de tudo, foi o que eu disse. Ainda fiquei a dever horas à casa, à empresa, fiquei a dever quase dois dias à empresa em horas, mas foi a única solução que eu disse “eu não quero ir contra o que as minhas chefias me disseram, não quero, de maneira alguma...” Não quis armar... porque eu sei que tinha direito a entrar num bom senso com a empresa, ou vamos dizer, com os Recursos Humanos... Porque ainda me disseram [os colegas]: “vai aos Recursos Humanos! (...) Pois eu tenho quase a certeza, se eu fosse, encaminhasse, alguma coisa me sairia pelo positivo. Mas como eu não encaminhei nada também não posso dizer que a empresa não me ajudou, eu não vou dizer isso porque a empresa... não se trabalha só com os supervisores. (...) Temos os Recursos Humanos, temos tanta coisa para recorrer, e eu não recorri, a não ser aos supervisores. Cheguei ali, parei, e disseram-me que era um bocado impossível e que não sei quê, porque os lugares estavam preenchidos, e pronto. (...) Ficou por ali, não quis avançar mais, achava que se avançasse mais eles poderiam pensar “fogo! o que ela pensa que a gente é aqui””. (Mulher, 37 anos, Divorciada)

Depreende-se daqui que apesar da empresa Alfa ter implementado serviços de atendimento ao colaborador para esclarecimento dos seus direitos e exposição de assuntos que gostariam de ver tratados, os mesmos não são plenamente utilizados porque alguns colaboradores temem sofrer represálias por confrontar as decisões da chefia direta. A utilização da linha de apoio ao colaborador é vista por alguns entrevistados como um ato que coloca em causa a legitimidade da chefia direta. A diversidade de situações encontradas na perceção de apoio da chefia pode ser explicada pela dimensão da

organização e pela complexidade da sua estrutura hierárquica, com quatro níveis hierárquicos dentro de uma mesma unidade ou estabelecimento.

No que se refere ao apoio fornecido pelos colegas de trabalho, os depoimentos dos entrevistados referem um apoio essencialmente emocional e instrumental, estando os colegas disponíveis para trocas de horário e folgas entre si e demonstrando preocupação com o bem-estar dos seus pares. Alguns depoimentos evidenciam também que os colegas de trabalho podem funcionar como um grupo fortemente coeso e com poder de alterar práticas dominantes. No caso ilustrado de seguida, o grupo de colaboradores recusou em grupo a prática de trabalho suplementar, por considerar que a chefia não entendia as suas necessidades de planeamento e desejo de conciliação familiar, levando a chefia a alterar o seu comportamento nesta matéria:

“ ...Ora exatamente, é muito em cima da hora [a solicitação da chefia para horas extra]. E depois a gente também, temos vida lá fora e muitas das vezes temos coisas já tratadas. E não é em cima da hora que vamos avisar (...) Acho que... a parte do supervisor foi... como é que eu hei-de dizer.. um bocadinho “apertada”. (...) Acho que num dia só foram muitas negas. Por exemplo, “Não, não, não, não...” não sei por que motivo. Eu não gosto de ir em grupos fazer isso, mas, possivelmente, juntou-se algum grupito e disse “se ele pedir horas, vamos todos dizer não estamos disponíveis”. E realmente iríamos ficar só três pessoas a trabalhar. “ (Mulher, 37 anos, Divorciada)

Apesar das medidas disponibilizadas pela empresa a maioria dos colaboradores demonstraram algum desconhecimento das mesmas, assim como a ausência de reflexão sobre possíveis medidas de conciliação que lhes seriam mais úteis.

7. Estudo de Caso: Empresa Beta

A empresa Beta é uma empresa multinacional portuguesa fundada no início do século XX, que exerce a sua atividade no setor industrial e que divulga pelos seus colaboradores valores de humildade, ambição, rigor e transparência. A empresa assume-se como uma das empresas industriais com maior rentabilidade a nível ibérico. A Beta detém

atualmente sete fábricas, três das quais em Portugal. Devido à natureza das suas atividades a empresa é altamente mecanizada, utilizando nas suas fábricas tecnologias inovadoras. A Beta tem uma constituição maioritariamente masculina (90% do quadro pessoal), funções operacionais técnicas e funções de topo que exigem elevadas qualificações, sendo que à natureza industrial da sua atividade estão relacionados conhecimentos técnicos que escasseiam no mercado de trabalho. A empresa pratica vencimentos acima do salário mínimo nacional e tem prémios anuais para todos os colaboradores.

A empresa Beta privilegia a comunicação interna, facultando trimestralmente dados sobre a performance e resultados do grupo, em comparação com a evolução do mercado e do setor. Também a publicação de uma *newsletter* trimestral ou os quiosques informativos instalados nas fábricas são meios utilizados para difundir a informação por todos os colaboradores. A nível externo, destaca-se o facto de a empresa privilegiar parcerias com organismos de ensino, tutelando estágios, participando em debates e conferências e dinamizando concursos integrados em atividades académicas. Em 2011 a empresa começou a preparar a implementação da norma SA 8000 com o objetivo de ver certificadas as suas políticas de responsabilidade social, sendo levados a cabo diversas ações de sensibilização a todos os colaboradores. A implementação desta norma levou à criação da figura “responsável social dos trabalhadores”, uma figura eleita pelos trabalhadores, com um mandato de três anos e com a responsabilidade de reportar preocupações ou situações transmitidas pelos colaboradores. A empresa destaca-se por um investimento na área de responsabilidade social e no envolvimento com as comunidades locais onde opera, estando envolvida em diversas iniciativas de bastante destaque.

Os princípios de desenvolvimento sustentável declarados pela empresa, assim como o seu código de ética, fazem referência direta à promoção entre o equilíbrio da vida pessoal e profissional e ao cumprimento das normas legais e outras que voluntariamente subscreva. Contudo, apesar da empresa reconhecer a importância da conciliação trabalho-família na motivação dos colaboradores, e o tema ser referido nas comunicações institucionais, reconhece a inexistência de práticas formais. As soluções encontradas na área da conciliação trabalho-família são casuísticas, resposta a situações pontuais e claramente diferenciadas por categoria profissional.

“Pelo mercado e algum benchmarking que fazemos com outras empresas, sei que esse é um tema [a conciliação] muito importante nos dias de hoje (...) Eu diria

que em termos de procedimento formal, uhmm...não. Evidente que se houver alguma situação que por algum motivo, já aconteceu, um colaborador tem algum problema familiar, que precise de uma situação excepcional... analisamos. Mas por procedimento formal, podem optar por esta política ou por aquela, por aquele horário ou por aquele... não. Não temos nada estabelecido. (...) Eu acho que é assim, eu acho que há muitas políticas e muitas coisas que podemos fazer. Nós realmente até hoje, porque é que nunca foram escritas? Se calhar até temos políticas, como vimos agora, mas não são nada estruturais, são coisas que vamos fazendo porque achamos que é o normal, do nosso dia-a-dia.” (Drh, Mulher, 40 anos, Casada)

A ausência de práticas formais é explicada pela direção de recursos humanos em dois sentidos: (1) por um lado, a rigidez de horários organizados por turnos rotativos não permite a implementação de práticas de flexibilização dos horários de trabalho, nomeadamente trocas ou alteração da hora de entrada e/ou saída; (2) por outro lado, os colaboradores parecem não manifestar qualquer dificuldade de conciliação, tendo oportunidade de o fazer nos diagnósticos de clima organizacional realizados pela empresa. O grupo efetua diagnósticos de clima organizacional bianuais, com o objetivo de apurar com rigor e transparência o nível geral de satisfação e motivação dos seus colaboradores. O diagnóstico aborda um conjunto de fatores como os valores e a cultura da organização, comunicação, satisfação geral, condições de trabalho e políticas de recursos humanos. Os resultados do diagnóstico têm evoluído de forma positiva, levando a empresa a crer que a generalidade das medidas tomadas na gestão de recursos humanos vai de encontro às necessidades dos seus colaboradores.

A empresa Beta destaca as seguintes medidas:

- (1) Dia Aberto da Família: um dia no ano em que os colaboradores podem trazer as suas famílias até à empresa, para que conheçam a fábrica e os postos de trabalho. Esta iniciativa foi alargada este ano a amigos de colaboradores;
- (2) Festa de Natal para os filhos de colaboradores, com a distribuição de prendas;
- (3) Flexibilidade de horário para as áreas administrativas e Quadros da empresa;
- (4) Atribuição de 23 dias de folga aos operários fabris, que laboram em horários por turnos;

- (5) Possibilidades dos Quadros trabalharem, pontualmente, através de casa, com acessos remotos e utilização de telemóveis de serviço;
- (6) Integração dos temas de conciliação familiar nos planos de desenvolvimento de carreira;
- (7) Atribuição ao Quadros de seguro de saúde para os próprios e agregado familiar e adesão com condições vantajosas para os restantes colaboradores (operacionais) e agregado familiar.

No depoimento da diretora de recursos humanos é visível a existência de desigualdades no acesso à flexibilidade, procedentes das funções exercidas pelos colaboradores. A maioria dos colaboradores que trabalha nas fábricas obedece a um modelo de organização dos tempos de trabalho que assenta no trabalho por turnos. Este modelo pressupõe que os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho a um ritmo rotativo, o que significa que os trabalhadores desempenham o trabalho a horas diferentes num determinado período de dias ou semanas:

“...somos completamente industriais, portanto o nosso tipo de trabalho e 90% dos nossos trabalhadores trabalham na fábrica em ambiente industrial à frente de uma máquina. Nós trabalhamos em laboração contínua, 365 dias por ano, 24h por dia, nunca, nunca paramos. A maior parte dos nossos trabalhadores trabalha em regime de turno, de turnos em que a política é de substituição, imagine uma pessoa que trabalhe das 00h às 8h; há outra que trabalha das 8 às 6, 6-24, ou outro tipo de rotações. (...) Portanto um colaborador.... Quando um chega o outro sai e, portanto, é muito complicado dizermos a uma pessoa, “olha não quero trabalhar naquele horário quero trabalhar noutra”. Nós precisamos sempre de pessoas nos vários tipos de horários, não é? E portanto este regime de turnos que, ainda por cima é rotativo, o que é que eu quero dizer com isto, o nosso regime de turnos não é “um de manhã, um à tarde e um à noite”. A própria pessoa faz todo o tipo de horários. Portanto o nosso regime de turnos, o nosso turno não está a funcionar tipo “ eu posso vir só do horário de dia, ou posso vir só no horário de noite”, porque as equipas não é assim que estão estipuladas. Todas as equipas rodam. Portanto se houver algum colaborador da área industrial, que por alguma razão, lá está, familiar, a não ser outra situação muito grave que a gente possa analisar e temporária, me diga “olhe, eu não posso fazer o horário da noite e vou deixar de o fazer”... nós não podemos dizer que sim.

Porque não temos hipótese de conciliar, a não ser que houvesse a boa vontade de outras pessoas de outros turnos que fizessem sempre o horário de noite ou de dia ou andassem sempre a trocar. (...) Nós temos depois uma parte, que é residual, que é administrativa, que aí somos mais flexíveis. É mais fácil de gerir porque o tipo de trabalho assim o permite. Agora num ambiente completamente industrial, em que temos as pessoas, cada pessoa está responsável por uma máquina e que é obrigatório alguém estar à frente daquela máquina naquele momento, 24h por dia, não é...”(Drh, Mulher, 40 anos, Casada)

A empresa Beta mantém a convicção de que as relações com os colaboradores devem processar-se num clima de mútua confiança, incentivando-os a expressar livremente a sua opinião sobre o seu enquadramento profissional na sua vida familiar. Esta prática acaba por ter apenas resultados práticos ao nível de quadros superiores, os quais são sujeitos a planos de desenvolvimento da carreira profissional e onde a evolução profissional leva em conta as necessidades pessoais de conciliação. As políticas de recursos humanos têm previstas metodologias em que o colaborador pode discutir questões relacionadas com o equilíbrio pessoal/profissional, nomeadamente questões de apetência por determinada função e de mobilidade geográfica, para que a empresa procure enquadrar a situação pessoal de cada um na estratégia de desenvolvimento do grupo e no desenvolvimento de carreiras. Eis um excerto ilustrativo:

“Nós temos anualmente o nosso inquérito de avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira, e uma das perguntas que nós temos e fazemos, e que levamos a sério, é em termos da disponibilidade que a pessoa tem para deslocações. E levamos isso em conta! Ou seja, se uma pessoa me diz “olhe, eu por razões familiares, porque tenho mulher, porque tenho filhos, não me vejo a ir um ano para fora do Porto”, por mais que eu queira desenvolver a carreira desse colaborador, vou tentar desenvolvê-la no local, não vou forçar a pessoa a essa deslocação. Porque há empresas que lá está, se calhar, ok ... Todos os convites que fizemos, nomeadamente nós temos pessoas expatriadas, foi sempre tendo isso em atenção, ou seja, estamos a propor. Ou seja, porque nós só escolhemos as pessoas, claro, pelas suas competências, mas os convites nós fazemos e tudo tem a ver com a forma que achamos que não vai perturbar muito a esfera familiar e,

portanto, isso aí é uma concessão que nós já temos presumido na nossa cabeça que está feita à partida.” (Drh, Mulher, 40 anos, Casada)

Para os colaboradores mais qualificados, a possibilidade de flexibilidade horária é maior. O excerto seguinte ilustra o facto das práticas de conciliação serem dirigidas a colaboradores altamente qualificados num esforço de recrutamento e retenção de talentos:

“Não preciso de trazer uma justificação. Nem sei se será um banco de horas porque não sinto da parte da empresa “já que faltas-te tens de compensar”. Sinto mais isso eu “já que faltei deixa-me compensar, porque depois o trabalho tem de ser feito”. E agora também podemos trabalhar em casa, também tenho essa possibilidade, o que facilita. Quando estou um bocadinho mais aflita, em casa tento sempre fazer alguma coisa, e portanto facilita naturalmente. (Mulher, 35 anos, Casada)

“Já tive uma pessoa no meio de um projeto e que de repente a mulher ficou doente, ficou doente. E essa pessoa disse-nos que precisava de uma licença sem vencimento, aquelas licenças normais, estava a meio de um projeto mas a partir daquele dia queria ficar em casa porque a mulher estava doente e queria ficar com ela, e nós dissemos logo que sim. Esteve um ano em casa, um ano sem trabalhar. “Não posso vir trabalhar, vocês permitem-me que fique em casa...” Claro! e dissemos “quando estiveres em condições, quando tiveres tudo resolvido, voltas ao trabalho”. E essa pessoa esteve mais de um ano em casa. (...) Quando a pessoa saiu era uma pessoa chave no projeto, era das tecnologias de informação, estava envolvida em imensos projetos, era uma pessoa que estava mais a liderar aquela equipa, tivemos de arranjar “backup’s”, maneiras, todos nós tivemos de arranjar maneiras de ajustar o projeto, ajustar pessoas e tudo.”(Drh, Mulher, 40 anos, Casada)

O trabalho por turnos é visto pelos entrevistados como uma forma de organização do trabalho que também tem as suas vantagens, nomeadamente, a possibilidade de uma separação mais clara entre o trabalho e a vida extralaboral, uma vez que o trabalhador quando larga um turno deixa os problemas para o turno seguinte resolver:

“Os trabalhadores da fábrica também hão-de ter necessidades e problemas para resolver mas à partida como trabalham a turnos tem facilidade de ir tratar de assuntos pessoais e não sei o quê em horário útil, porque trabalham a turnos e se à um dia que estão cá a trabalhar de dia, no outro dia já não. E portanto não terão certamente essa necessidade como os trabalhadores que estão de dia e que tem um horário mais regular.” (Mulher, 35 anos, Casada)

“Os turnos, fique o serviço como ficar, vão embora” (Chefia, Mulher, 43 anos, Casada)

Na empresa Beta existe a atribuição de mais 23 dias de férias aos colaboradores que trabalham por turnos rotativos, mas esta prática não é rotulada oficialmente como medida de conciliação. Esta prática, associada a outras vantagens anteriormente mencionadas sobre o trabalho por turnos, pode explicar a satisfação dos colaboradores com a sua empresa. Os resultados dos diagnósticos de clima organizacional, efetuados de dois em dois anos, indicam que mais de 80% dos colaboradores conseguem conciliar a sua vida pessoal com a atividade profissional.

Ao nível da cultura organizacional podemos afirmar que as características culturais da empresa são fortemente determinadas pelo Administrador. Ao longo do tempo sofreram algumas influências da envolvente mas foram sempre geridas em função da visão e valores do líder, há 20 anos na empresa. Os membros do Conselho de Administração têm a atribuição específica de alguns pelouros, de acordo com o perfil e competências individuais, sendo de destacar que o Presidente do Conselho de Administração tem atribuído o pelouro dos Recursos Humanos. Esta forma de atuação demonstra o apoio da Direção com os objetivos estratégicos da área de recursos humanos.

“Sim, eu sinto que vem de cima. De facto esta política, “a família está em primeiro lugar” vem de cima (...) Eu acho que esta política, eu acho que as políticas das empresas vêm da forma como o nosso Presidente, o nosso Conselho de Administração, a nossa Comissão Executiva nos passam as coisas. E o que eles nos passam sempre é que a família está sempre em primeiro lugar.” (Drh, Mulher, 40 anos, Casada)

Relativamente à cultura das longas horas de trabalho, as descrições dos entrevistados, tanto chefias como operacionais, parecem demonstrar que existe um equilíbrio geral na organização dos tempos de trabalho, não sendo exigido explicita ou implicitamente uma presença constante dos trabalhadores para além do seu horário. Na empresa Beta as horas extraordinárias não são prática comum e os colaboradores das áreas administrativas são incentivados a deixarem a empresa após o horário normal de saída. A estes últimos também é dada a possibilidade de terminarem tarefas pendentes através de acesso remoto aos computadores da empresa:

“Pronto, não há a mínima resistência, e mesmo em termos de horas, eu acho que a nível da nossa Administração eles são os primeiros a dizer:”ui, passei ali e estava toda a gente a trabalhar, já é tarde, o que é que se passa? Passa-se algum problema? Alguma questão?” Eles são os primeiros a dizer: “É preciso revermos alguma coisa?” ... Eles são flexíveis em tudo o que puderem ser. (...) Não, aqui é o contrário, se estou a passar muitas horas alguma coisa se passa... é exatamente o contrário. Quando nós achamos que as pessoas estão a passar muitas horas, alguma coisa se passa, porque temos as equipas, temos os horários, tem de estar ajustado! Eu sei que há empresas que se as pessoas não ficam para além da hora são mal vistas, mas aqui não, nadinha. Acho que somos completamente o contrário disso.” (Drh, Mulher, 40 anos, Casada)

Nesta organização a responsável de recursos humanos assume que as políticas de conciliação trabalho-família são mais dirigidas a organizações onde a maioria da mão-de-obra é feminina, indicando a tendência para a genderização das práticas de conciliação trabalho-família. O facto de a divisão do trabalho doméstico ainda permanecer muito a cargo das mulheres, leva a que as organizações com mão-de-obra maioritariamente feminina apresentem uma maior probabilidade de adotar PAF's, quer por motivos de recrutamento e retenção quer por motivos de eficiência organizacional, como a redução do absentismo e melhoria da produtividade. A literatura refere que a relação entre o número de mulheres e a quantidade de PAF's não é consensual, parecendo ser mais determinante a posição ocupada pelas mulheres na organização, indicando que as organizações com uma grande proporção de mulheres em funções de gestão parecem fornecer mais iniciativas de conciliação entre a vida profissional e pessoal (Dolcos, 2006). Lewis (2001) menciona que o facto destas políticas se centrarem nas mulheres, servem para muitos argumentarem que

as políticas encorajam mais a marginalização do que a integração entre a família e o trabalho:

“Uhm.. lá está, eu acho que também um outro motivo porque nunca o tivemos [políticas amigas da família] tem a ver com a nossa população ser masculina. Se calhar se fosse mais feminina, lá está, pela nossa tradição...A minha opinião pessoal é que na esfera privada portuguesa ainda é muito a população feminina que é “responsável” pelas tarefas domésticas e familiares, pelo que as empresas maioritariamente do sexo feminino com certeza que são confrontadas com outro tipo de questões que curiosamente não nos afetam. (...) Não é comum [baixas para assistência a agregado familiar]. E lá está, mais uma vez, eu acho que atribuo ao facto de ser uma população masculina, porque eu imagino que se fosse ao contrário, se fosse uma empresa por exemplo na área têxtil, que é 90 e tal % de mulheres, quando o filho está doente, quando não sei quê... normalmente, é a tradição portuguesa, é a mulher que fica em casa. E aqui como são os maridos que aqui tenho... de facto não vejo esses pedidos, “ah, o meu filho está doente”, não... uma coisa é ir ao médico, uma coisa pontual, mas esses pedidos de flexibilidade é uma realidade que eu não tenho e atribuo isso ao facto da nossa população ser mais masculina.” (Drh, Mulher, 40 anos, Casada)

Também na empresa Beta os colaboradores utilizam como estratégias de conciliação, o apoio de redes informais, como os vizinhos, amas ou membros da família, e o apoio do cônjuge:

“Há uma tia que vai lá buscá-lo e fica com ele até eu chegar.” (Mulher, 35 anos, Casada)

“Tem de existir uma partilha como o meu marido, dividimos. O meu marido leva-os para a escola, eu vou busca-los. Se eu sentir que o meu trabalho está atrasado ou que preciso de ficar mais um bocadinho, não porque alguém me peça, mas porque eu sinto, escolho os dias em que os meus filhos não têm aulas de tarde. Porque o meu marido vai busca-los à escola e deixa-os na casa da minha sogra. E eu sinto-me mais à vontade para ficar. Tento e consigo conciliar.” (Chefia, Mulher, 43 anos, Casada)

Em síntese, na empresa Beta os depoimentos sugerem a existência de uma preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e um clima geral de respeito entre chefias e colegas de trabalho. Também nesta empresa os entrevistados referem algum desconhecimento das práticas organizacionais de apoio à conciliação vida profissional-vida familiar.

8. Estudo de caso: empresa Chi

A empresa Chi é uma empresa portuguesa com 20 anos de existência que atua na área das novas tecnologias de informação. A Chi tem 98 colaboradores, distribuídos equitativamente por género, na sua generalidade qualificados nas áreas de gestão e tecnologias de informação. As preocupações com a Responsabilidade Social sempre existiram na empresa, embora tenham evoluído continuamente. Atualmente a Chi integra o Guia Europeu sobre a Responsabilidade Social das Empresas, e a Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações (RSOpt). A empresa desenvolve diversas iniciativas com a comunidade local, procurando sempre envolver os seus colaboradores em ações de voluntariado e apoio à comunidade.

A empresa é caracterizada por uma estrutura informal e com poucos níveis hierárquicos. A história da empresa é fortemente marcada pelo seu fundador principal, que continua a dirigir a empresa, e a proximidade do Administrador com os colaboradores é permanente. O seu estilo de gestão foi sempre caracterizado pela inovação e empreendedorismo. O local de trabalho contém paredes com diversas fotos dos colaboradores e família, desde a infância aos dias atuais. Existem ainda áreas de lazer para os colaboradores confraternizarem e iniciativas como a possibilidade de terem mensagens em horário laboral. Os depoimentos reportam um clima de proximidade, apoio, abertura e respeito mútuo entre todos os colaboradores.

Ao nível das práticas de conciliação trabalho-família, também na Chi constatamos a informalidade das iniciativas, conforme ilustra o depoimento seguinte, da responsável de recursos humanos:

“Apesar de eu achar que a empresa em termos de Recursos Humanos tem uma preocupação efetiva e transparente, existem uma série de medidas, uma série de situações, de iniciativas, que estão a ser feitas e que vão sendo desenvolvidas mas que não são formais, ou seja, nós temos algumas práticas que não estão no papel, mas que as fazemos, ok? Portanto, medidas, se me disser assim “está escrito que as pessoas têm disponibilidade ou têm possibilidade de se ausentar do trabalho para ir a uma consulta com o filho, ir a uma consulta com uma avó, como já me aconteceu?” Não, não está escrito em lado nenhum. Agora, existe da parte da empresa uma disponibilidade para tentar ao máximo fazer essa conciliação (...). A nível dessas medidas mais formais, elas não estão formalizadas, mas existe bastante disponibilidade para tal. (Drh, Mulher, 37 anos, Casada)

As medidas destacadas pela diretora de recursos humanos na área da conciliação são:

- (1) Flexibilidade informal de horário;
- (2) Atribuição de um seguro de saúde aos colaboradores, com vantagens na inclusão do agregado familiar;
- (3) Comemoração do dia do Pai e da Mãe;
- (4) Atribuição de um prémio de 500 euros a todos os colaboradores que são pais.
- (5) Iniciativas de aproximação à comunidade que integram a família do colaborador (participação conjunta em ações de voluntariado).

Na empresa Chi espera-se que a utilização intensiva das novas tecnologias permita uma maior flexibilidade dos tempos de trabalho. Surpreendentemente, a flexibilidade de horário é concedida a nível informal, embora mais condicionada às características da atividade profissional, desenvolvida nos dias úteis entre as 9h e as 19h. O facto de existir uma forte componente de atendimento ao cliente, tarefa exercida no horário de funcionamento da empresa, limita a possibilidade de flexibilizar o horário. A prática na empresa Chi são pequenos ajustes à hora de entrada e saída para a generalidade dos departamentos. Ao departamento de Desenvolvimento é dada a possibilidade de trabalhar pontualmente a partir de casa e de praticar um horário diferente. Não existe uma prática instalada do teletrabalho, como se nota no excerto seguinte de entrevista:

“Estamos um bocadinho divididos por áreas, por exemplo, no Departamento de Desenvolvimento é uma atividade não tão ligada ao cliente final, mas ligada internamente com a gestão de negócio, ou seja, desenvolvem internamente o software e hipoteticamente tanto o podem fazer aqui como em casa. Então fizemos com eles, desde trabalhar de casa, o teletrabalho, como por exemplo eles terem horários de chegarem mais cedo que o nosso horário habitual de abertura que é às 9. Essas pessoas terem um horário flexível, ou seja, vem às 8 e saem mais cedo, está a ver? É claro que nem todos os departamentos isto é fácil. Porquê? Na área que eu tutelo e na área comercial isto não se aplica muito porque nós lidamos com o cliente, ou seja, temos de estar disponíveis em alturas que o cliente está, ou seja, nós podíamos vir às 6 horas da manhã mas não temos clientes, não tínhamos que fazer. Estamos mais num horário focado para o cliente.” (Chefia, Mulher, 42 anos, Casada)

Os depoimentos dos colaboradores indicam que a conciliação é possível sobretudo através da divisão de responsabilidades com o cônjuge. Nos depoimentos que reportam falta de apoio do conjugue, a conciliação é possível através do apoio de familiares.

“Vamo-nos revezando. De manhã ou eu ou a mãe, conforme a disponibilidade horária, se tenho de entrar eu mais cedo ou ela, e à tarde, em princípio, é a mãe que vai buscar porque tem um horário mais fixo, e quando a mãe não pode, ou saio mais ou menos à hora então vou eu buscar. (...) Não tenho retaguarda familiar, porque a família é toda de longe daqui, estamos sozinhos os dois na cidade, portanto... nos dias em que a escola fecha nós sabemos por antecipação e esses dias são dias de férias que nós tiramos e tiramos os dois normalmente. (...) No nosso caso quando acontece alguma coisa, que já aconteceu, um de nós tem de sair, tem que fazer das tripas coração, digamos, para gerir a situação. Vamos equilibrando [ausências para assistência a filhos], vamos dividindo.” (Homem, 34 anos, casado)

Na empresa Chi constata-se uma preocupação com o clima social interno, boas relações entre chefias e colegas e a preocupação com o bem-estar dos colaboradores. Os depoimentos reportam que os colegas ajudam a concluir tarefas quando os colaboradores têm de se ausentar por motivos profissionais, e existe um espírito de compreensão na

marcação dos dias de férias. São vários os testemunhos do apoio emocional da chefia. Eis um depoimento ilustrativo:

“Falo com a minha superior e até ao momento nunca tive esse problema. Falo, saio. Eu compenso mas não me é pedido para compensar o que quer que seja. Eu, como trabalhadora, sei que, ok, tive duas horas fora, no dia a seguir se calhar não vou conseguir compensar as duas horas, mas eu compenso-as. Mas nunca me foi cobrado isso. Se é necessário sair, eu saio e não tenho qualquer problema. Ainda segunda-feira cheguei aqui eram dez e meia porque tive de fazer uns exames médicos, e não me cobraram nada, cheguei mais tarde, cheguei mais tarde! Aviso com antecedência.” (Mulher, 34 anos, casada)

Por outro lado, a dimensão da empresa e a sua estrutura organizacional é mencionada como um fator que parece influenciar a gestão da esfera profissional e familiar. Os depoimentos recolhidos referem que a informalidade e a proximidade das relações profissionais permite-lhes expor com mais facilidade as suas preocupações e assuntos familiares. A Chi é uma empresa com comunicação muito fluída, poucos níveis hierárquicos, jovem e informal. Eis alguns depoimentos ilustrativos:

“... voltava a separar duas questões, que é uma área industrial, porque relaciono muito com empresas grandes que têm uma componente de produção, e uma área de produção é uma área mais fria, não quer dizer que o sejam, atenção... mas mais frias porquê? Porque em geral são mais pessoas, é um trabalho mais rotineiro e a pessoa está um bocadinho ali mais à tarefa. (...) Em empresas industriais eles têm muito a figura da responsável de linha com quem as pessoas tendem a partilhar, é óbvio que isto tem uma estrutura muito maior para chegar, se calhar, a uma Direção. E portanto muitas vezes fica pela responsável... Nós somos muito mais “flat”, há uma interação muito direta quer das direções, quer da Administração com as equipas. Mas quem diz aqui diz em empresas deste género, por isso eu separava um bocadinho com a outra área que de facto estas coisas são talvez um bocadinho mais complicadas... porque repare faz sentido, e eu ouço e converso muitas vezes que depois em áreas industriais sente-se muito mais que as pessoas faltam, por desmotivação, e alegam baixa, questões psicológicas, está a ver... porquê? Porque de facto é um universo um bocadinho

diferente, mais impessoal... E em empresas industriais há depois um universo mais administrativo que também é um bocadinho mais privilegiado em relação à produção, mas também há empresas mais pequenas que isto se articula de forma mais “flat”... tem um bocadinho a ver com quem está à frente das empresas.....”(Chefia, Mulher, 42anos, Casada)

“Não, eu acho que a empresa valoriza as pessoas por que é assim, existem objetivos e as pessoas têm de os cumprir, obviamente, ou tem de os tentar cumprir. ...São adequados à própria função [os objetivos] ... todos nós temos de trabalhar para esses objetivos. São equilibrados (os objetivos) porque a empresa sabe que as pessoas têm uma família, não é, além de estarem aqui, passarem aqui 8 h de trabalho, eles tem de ir para casa, têm família.” (Mulher, 42 anos, Casada)

Á semelhança das empresas anteriores, os colaboradores demonstram algum desconhecimento dos protocolos existentes e alguma dificuldade em identificar medidas de apoio à conciliação, que não a flexibilidade horária. Em síntese, quando questionados sobre eventuais medidas que a empresa pudesse implementar, demonstram dificuldade em identificar, considerando esse um assunto sobre o qual nunca refletiram.

9. Estudo de caso: empresa Delta

A empresa Delta é um grupo hoteleiro português nascido em 1986 e posicionado no mercado urbano de turismo em Portugal. O Grupo dispõe de sete unidades hoteleiras que variam entre as categorias de 3, 4 e 5 estrelas e emprega cerca de 220 colaboradores.

A empresa caracteriza-se por uma estrutura hierárquica tradicional, com muitos níveis hierárquicos. A ênfase na produtividade e na obtenção do lucro surgem várias vezes ao longo do discurso dos entrevistados. A empresa pratica para os seus colaboradores vencimentos iguais ao definido no seu Contrato Coletivo de Trabalho, não pratica aumentos salariais há quatro anos e não tem a prática de distribuição de dividendos pelos colaboradores.

A empresa Delta caracteriza-se pela ausência de medidas na área de conciliação trabalho-família, não fazendo este tema parte dos objetivos do departamento de recursos humanos. Nesta empresa o departamento de recursos humanos tem um forte cariz administrativo e legal, muito focado nas tarefas administrativas de processamento salarial, gestão de admissões e cessações de contratos e na gestão das relações laborais. As áreas de desenvolvimento organizacional, formação profissional ou comunicação interna estão pouco desenvolvidas. Eis o que é manifestado pelo responsável pela gestão de recursos humanos a este respeito:

“O que se pretende é o retorno mais rápido, maior e o mais rápido possível o retorno dos capitais investidos. (...) Num curto prazo, digamos assim, as pessoas [acionistas e Administradores] não reconhecem que a implementação e desenvolvimento deste tipo de políticas e práticas se reflita no retorno que vão ganhar no negócio e, portanto, não fazem esse investimento. Eu nem sei se alguma vez pensaram nisto... Eu acho que nunca se sentaram a pensar sequer nisso. (GRH, 43 anos, Homem, Casado)

Neste estudo de caso, alguns dos entrevistados sustentam que a falta de iniciativas organizacionais na conciliação do trabalho e da família é explicada por um estilo de gestão racional, sustentado nos resultados a curto prazo e afastado das pessoas. De acordo com o evidenciado nas entrevistas, no passado a empresa tinha apresentado mais sensibilidade para estas questões, embora as mesmas fossem tratadas pontualmente, mas as alterações verificadas no mercado externo nos últimos quatro anos levaram a empresa a adotar estratégias agressivas de redução de custos:

“Esta empresa já foi muito solidária e de há uns anos para cá adquiriu comportamentos diferentes em relação aos funcionários, se calhar porque a influência de quem começou a gerir isto também teve algum contributo para isso. (...) Se calhar como empresa, não estão vocacionados para isso [práticas de conciliação], porque isso também requer alguns custos, exige alguns custos da parte da empresa, e se calhar eles não tem essa disponibilidade financeira porque desde que paguem o salário ao funcionário acham que cumprem. (...) A gestão de topo afastou-se das pessoas. (Chefia, Mulher, 50 anos, Divorciada)

Representando os custos de pessoal uma das fatias mais significativas dos custos globais, a empresa Delta introduziu diversas mudanças que nos depoimentos dos entrevistados são descritas como pouco positivas e se refletem num clima generalizado de insatisfação. Entre essas medidas, destaca-se a redução de alguns benefícios, como a atribuição de alimentação em espécie e a exigência de uma maior flexibilidade horária, funcional e geográfica. Estas medidas são transversais a todos os colaboradores, que referem que a empresa pede para fazer mais com os mesmos recursos ou com menos. Segundo os entrevistados as medidas adotadas na empresa não são explicadas da melhor forma aos colaboradores. Apesar de existirem instrumentos de comunicação interna, como *placards* informativos, revista e *newsletter*, os depoimentos reportam que “*a empresa informa, não comunica*”, caracterizando um cenário de incerteza, com pouca comunicação do topo para a base, e sem explicação dos resultados, objetivos e da posição da empresa face aos seus concorrentes e ao mercado de trabalho.

Estas mudanças podem explicar o facto do sindicato ter reforçado a sua posição nos últimos anos, tendo atualmente cerca de 30% dos colaboradores sindicalizados. Na perspetiva do diretor de recursos humanos, num cenário de maior exigência por parte da empresa as pessoas sentem necessidade de mais proteção.

Ao longo das visitas e das entrevistas foram ainda abordados exemplos de projetos que nasceram com objetivos de avaliação e monitorização do clima social, ou com objetivos de fomentar a comunicação e partilha, mas que rapidamente foram abandonados por falta de suporte da gestão de topo e porque os resultados positivos e o retorno de investimento só existiriam a longo prazo.

A aparente falta de interesse dos colaboradores sobre este tema poderá ser explicada, nalguns casos, pela ausência de problemas de conciliação, mas noutros poderá dever-se ao desconhecimento do tema, o que constitui um indicador de uma cultura que desloca a responsabilidade da conciliação trabalho-família para o indivíduo ou, ainda, pelo próprio receio da pessoa colocar o posto de trabalho em causa, caso emitisse alguma opinião sobre a questão. Eis um excerto retirado da entrevista ao diretor de RH que corrobora este facto:

“Acho que os colaboradores não sabem e não querem pedir. Não sei qual é que tem maior peso. Há quem não queira pedir porque percebe o negócio e acho que é uma questão cultural, trabalham na empresa há muito tempo, têm uma grande

disponibilidade para o trabalho, para prolongar. E porque acham que não têm esse direito de pedir, não é esse direito de pedir, isso depois é mais complexo. Acho que depende muito da cultura do Estado. O que é que acontece? Aqui nesta empresa essa questão dos horários é um ponto crítico, e é um ponto crítico, quem não tem flexibilidade de horário daqui a pouco é “convidado” para sair. (...) Provavelmente é assim, não querem porque querem manter o posto de trabalho, poderá haver pessoas que não querem por desconhecimento, e basicamente são esses os motivos. Depois outros mais por consciência profissional e não pessoal, acabam por dizer assim “este foi o meu horário, é isto que eu vou cumprir porque senão vou também criar problemas aos meus colegas, porque já sei que a empresa não vai meter mais uma pessoa por eu estar a pedir para sair às 8 da noite, e a empresa não vai meter um trabalhador a tempo parcial entre as oito e a meia-noite porque eu vou lá dizer-lhes que só vou trabalhar entre as 9h30 e as 18h.”
(DRH, Homem, 43 anos, Casado)

Em épocas de instabilidade financeira algumas organizações podem reduzir os benefícios atribuídos aos colaboradores no sentido de se manterem financeiramente viáveis (Brought & O’Driscoll, 2010). A empresa Delta parece alimentar uma perspetiva instrumentalista do colaborador, onde é disseminada a ideia que o papel do empregador resume-se à satisfação de necessidades básicas, como a manutenção da relação contratual e o pagamento da remuneração mensal. Esta perspetiva é reforçada pelo atual quadro económico-social:

“Porque a entidade patronal vê que nós, como sendo trabalhadores temos é de cumprir as nossas responsabilidades profissionais, e resume-se a isso.” (Homem, 36 anos, Casado)

“Não, não existe nada disso [PAF’s]. Eu acho que somos ainda “velhos” a nível de mentalidade. Não temos mentalidade para isso, os nossos gestores não têm mentalidade para isso. Acho que é isso. Não temos empresários com a mentalidade aberta e com maneiras de pensar diferentes. Quando trabalhamos com o humano temos de saber que essa pessoa pode ficar doente, ter uma dor de dentes. Trabalhamos com pessoas não com máquinas e temos de saber gerir isso. Muitas das vezes quando gerimos as pessoas, gerimos melhor a nossa empresa,

mas infelizmente isso vem de cima e neste momento não vem.” (Mulher, 47 anos, União de facto)

A nível grupal observamos que as chefias diretas funcionam como apoio emocional e fonte de motivação num clima instável e crescentemente exigente:

“Eu normalmente falo muito com as pessoas e, em paralelo com isso, as pessoas transmitem-me as suas coisas: “ou hoje não estou tão bem assim, não dormi nada porque o meu filho não deixou dormir” ou “estive toda a noite com ele no hospital, até não era para vir mas sei que há muito trabalho e estou cá, mas olhe hoje era para não vir trabalhar mas vim, mas estou muito doente”... Então nós de certa forma vamos dando o nosso apoio, nós tentamos ajudar para que o dia não seja tão pesado”(Chefia, Mulher, 50 anos, Divorciada)

Os colaboradores também reportam apoio emocional e instrumental por parte dos colegas, disponíveis para facilitarem as alterações de horário e ajudarem na conclusão de tarefas.

A flexibilidade de horário é a única medida reconhecida pelos trabalhadores como prática de conciliação, mas utilizada mais numa perspetiva de gestão de custos organizacionais do que como prática de gestão de recursos humanos. Na ausência de regras escritas, a chefia tem autonomia para autorizar a flexibilidade horária, que se traduz na possibilidade de o colaborador poder alterar a hora de entrada ou saída, assim como a sua carga horária diária. Perante esta autonomia e informalidade surgem algumas referências a injustiças que refletem um comportamento arbitrário da própria chefia, conforme ilustra o excerto seguinte:

“Evidente que por vezes existe dois pesos e duas medidas. Numa secção de 10 pessoas, em que as pessoas não são tratadas da mesma forma, em que foi dado a possibilidade daquela senhora que estava doente ficar em casa e compensar e à outra senhora que esteve doente mandaram descontar. Nessa área a gestão de topo é o chefe. (...) Os colaboradores não reclamam, o mundo do trabalho da maneira como está, e da maneira como o país está. Neste momento as pessoas

retraem-se, ficam retraídas, não falam e não passam esse sentimento.” (Mulher, 47 anos, União de faco)

Em síntese, os depoimentos recolhidos revelam um clima social instável, marcado pela redução de benefícios, falta de conhecimento dos objetivos e das estratégias empresariais e um aumento das exigências ao nível de disponibilidade geográfica e horária.

10. Discussão dos Resultados

Este estudo permitiu, a partir das entrevistas, da recolha documental e da observação identificar um conjunto de conclusões centrais sobre esta temática.

Os diretores de recursos humanos entrevistados apresentam um conhecimento geral da temática em estudo, mas na maior parte das situações reconhecem a inexistência de práticas formais de conciliação nas suas organizações. O tema é considerado, quer pelos diretores de recursos humanos quer pelos colaboradores, importante e determinante na motivação dos colaboradores. Na empresa Alfa, Beta e Chi faz parte da publicidade e dos meios de comunicação organizacional, sendo mencionado em códigos de conduta ou na informação institucional disponível nos *websites* das empresas. Contudo, as organizações presentes neste estudo de caso apresentam, na sua maior parte, soluções casuísticas, como resposta a situações pontuais, mas não linhas de orientação ou práticas formais de conciliação trabalho-família. A atuação é essencialmente reativa e não proativa.

Na análise efetuada nas quatro empresas sobressaiu algum desconhecimento do significado das PAF's, do campo de atuação e dos benefícios da sua implementação. Os discursos relacionam mais as PAF's à aproximação da família com a empresa, representadas em festas de natal, ofertas às crianças, eventos empresariais para a família e na resolução de problemas pontuais expostos pelos colaboradores. A flexibilidade de horário é destacada, tanto pelos diretores de recursos humanos como pelos colaboradores, como a prática mais significativa na área da conciliação, mas prevalece como regra informal e aplicada ao critério da chefia direta.

As soluções casuísticas acabam por não abordar desigualdades fundamentais e deslocam a responsabilidade da conciliação trabalho-família para o indivíduo (Gregory & Miller, 2009). Guerreiro e Pereira (2006) no estudo sobre as empresas portuguesas que se candidataram ao prémio Igualdade é Qualidade da CITE (Comissão de Igualdade para o Trabalho e o Emprego) constataram que a maioria dos responsáveis pelas candidaturas considerava a formalização desnecessária, descrevendo as práticas como informais na organização. Contudo, esta informalidade não é eficaz para uma efetiva mudança organizacional, contribuindo muitas vezes para a manutenção de práticas discriminatórias, legitimadas pelos responsáveis como vicissitudes do mercado de trabalho, das leis de oferta e procura e das características da cultura portuguesa (Guerreiro & Pereira, 2006).

Da análise das entrevistas aos diretores de RH emerge uma perspetiva legalista sobre a temática da conciliação vida profissional vida familiar, onde o que é realizado em termos organizacionais insere-se no âmbito da legislação ao abrigo da parentalidade, nomeadamente nas licenças parentais; ausências para assistência ao agregado familiar e acompanhamento de situação escolar de menores e proteção das trabalhadoras grávidas ou puérperas. Contudo, situações mais atípicas previstas na lei – como o prolongamento de licenças ou os horários flexíveis para progenitores de crianças menores de 12 anos - são muitas vezes desconhecidas, quer pelos colaboradores quer pelos responsáveis de recursos humanos, revelando alguma iliteracia em matéria de direitos legais de parentalidade.

O estudo de caso de Wise e Bond (2003) sobre empresas do setor de atividade financeiro identificou algumas diferenças na atuação das empresas. Uma das organizações alvo do estudo tinha políticas mais formais, acreditando que desta forma enfatizava a sua imagem pública e promovia a sua estratégia e agenda de igualdade de oportunidades. As políticas eram formais, com princípios para além do quadro legal, desenvolvidas pelos RH em parceria com os gestores de negócio e depois difundidas pela rede de agências. A abordagem da maioria das empresas assentava na organização de horários flexíveis. Horários de trabalho diversificados (como fim de semana, noite e outras horas em regime de tempo parcial) eram utilizados para ir de encontro a necessidades operacionais, nomeadamente horários de atendimento alargados e flutuações nos pedidos, abrindo desta forma oportunidades de emprego para pessoas incapazes de trabalhar em horários mais tradicionais. Neste estudo, outras empresas desenvolviam as políticas centralmente, baseadas em combinações de *benchmarking*, pesquisas internas e pressões das associações de trabalhadores. O estudo apresenta ainda o exemplo de uma organização que utilizava as

políticas de modo informal, sendo estas usadas como respostas isoladas a determinadas situações. Neste caso, as políticas eram vistas pela gestão de topo como associadas ao género e as suas experiências pessoais, nomeadamente o facto de os gestores de topo serem maioritariamente do género masculino e com companheiras que não trabalhavam, dificultava a atribuição de prioridade à temática da conciliação trabalho-família.

A flexibilidade de horário é identificada nas quatro empresas do presente estudo de caso como a prática mais significativa na área da conciliação trabalho-família, mas tida como regra informal e aplicada ao critério de cada chefia direta, contribuindo frequentemente para a manutenção de práticas discriminatórias, nomeadamente o acesso apenas para aqueles que demonstrem flexibilidade para com a empresa. A nível operacional, constatou-se que nas empresas Alfa e Delta a flexibilidade está intimamente ligada a interesses da própria empresa em ajustar a mão-de-obra aos volumes de trabalho e sazonalidades da procura, situação que leva a que alguns bancos de horas informais sejam geridos tendo em conta sobretudo os interesses da própria empresa. Neste contexto, é interessante verificar que muitas vezes no aliciamento dos colaboradores para a prática do banco de horas é utilizado o discurso que salienta a possibilidade de uma maior conciliação, embora por vezes essa conciliação não seja possível em alguns grupos de trabalhadores, normalmente os de nível operacional e com menos qualificações. Foi nas empresas Alfa e Delta que se identificou atitudes da chefia que dificultavam o acesso à flexibilidade, assim como a possibilidade de passar aos níveis hierárquicos superiores uma imagem mais negativa daqueles colaboradores que nem sempre estão disponíveis para a realização de horas extraordinárias ou para prolongarem o seu horário de trabalho. A nível dos colaboradores qualificados, designados de Quadros ou *Managers*, a flexibilidade é utilizada em todas as empresas como benefício da função (autonomia) e forma de retenção de talentos.

Algumas incompatibilidades entre trabalho e vida familiar decorrem da conflitualidade dos horários entre as duas esferas sociais. Neste âmbito, o trabalho por turnos ou em horários diversificados, é considerado por alguns entrevistados das empresas Alfa, Beta e Delta como uma medida de conciliação, uma vez que lhes possibilita o acompanhamento da família num horário mais regular ou o tratar de assuntos pessoais. Por outro lado, em situações onde o horário é diversificado, existe a possibilidade de um maior acesso a trocas de horário ou de folgas com os colegas, prática que, por si só, tem pouco ou nenhum custo organizacional direto. Quem tem um horário regular, como as funções

administrativas que praticam um horário das 9h às 18h, com folgas ao sábado e domingo não tem grande margem para negociar trocas de horários. Brolha e O'Driscoll (2010) referem que apesar de alguns estudos identificarem várias desvantagens do trabalho por turnos na saúde e bem-estar dos trabalhadores, outras pesquisas salientam que a forma como o trabalho de turno é implementado é um fator mais crítico que o próprio trabalho por turnos em si. Assim como nos horários concentrados ou semanas de trabalho comprimidas, se a organização do trabalho por turnos considerar a família dos trabalhadores, as suas necessidades recreativas e pessoais e facilitar as trocas, esta forma de organização de horário pode atenuar alguns dos potenciais efeitos negativos para a saúde e fomentar uma melhoria no equilíbrio trabalho-vida. No estudo destes autores as percepções negativas reportam-se não à flexibilidade em si, mas à forma como ela é atribuída, indicando que, por vezes, os interesses organizacionais prevalecem ou que existem fragilidades na justiça organizacional.

A justiça organizacional refere-se às conceções, percepções e reações que os trabalhadores sustentam sobre a (in)justiça praticada nas suas organizações (Rego, 2000). A investigação nesta área desdobra-se em pelo menos três grandes dimensões, que podem ser estudadas de forma independente ou articulada: a justiça distributiva, que se refere ao conteúdo das distribuições e dos resultados alcançados, a justiça procedimental, que diz respeito à justiça dos procedimentos adotados para determinar as distribuições, e a justiça interacional que diz respeito à qualidade do tratamento interpessoal, nomeadamente ao tratamento digno (Rego, 2000). Em algumas empresas deste estudo, nomeadamente na Alfa e na Delta, alguns depoimentos reportam sentimentos de injustiça no acesso à flexibilidade de horário. A inexistência de regras formais leva a que cada chefia direta tenha uma grande amplitude de decisão na atribuição ou não da flexibilidade de horário, atribuindo o acesso com base em critérios subjetivos.

Allen (2001) constatou que os benefícios associados a uma organização do trabalho flexível (por exemplo, flexibilidade de horário ou semanas de trabalho concentradas) estavam mais associados às percepções de uma cultura organizacional de apoio à família que os apoios com os cuidados de dependentes. A possibilidade de flexibilidade de horário fornecia aos trabalhadores um maior controlo na gestão das atividades profissionais e extralaborais, facilitando a conciliação, e tem sido considerada a forma mais efetiva de criar um ambiente de trabalho apoiante.

Um outro estudo realizado por Banerjee e Perrucci (2012) que analisou a relação entre os benefícios e políticas disponibilizadas aos trabalhadores e a redução do conflito trabalho-família, constatou que as políticas de flexibilidade horária afetavam significativamente a percepção de conflito trabalho-família. Culturas organizacionais que facilitavam a gestão de assuntos pessoais ou familiares durante o horário laboral, ou que não penalizavam o desenvolvimento profissional dos colaboradores que utilizavam a flexibilidade, nomeadamente a possibilidade de redução da carga horária, estavam manifestamente relacionadas com menores níveis de conflito trabalho-família. Estes efeitos permaneciam mesmo após o controlo de variáveis como a cultura organizacional de apoio da organização, do supervisor e dos colegas de trabalho.

Os protocolos e seguros de saúde são benefícios comuns à maioria das empresas, embora os seguros de saúde sejam atribuídos a colaboradores mais qualificados, como componente da compensação e benefícios. Relativamente às licenças para assistência à família as empresas limitam-se a aplicar as medidas estabelecidas pela lei, não existindo nenhuma medida com uma duração superior às previstas legalmente. Em nenhuma das empresas existem medidas formais de assistência a idosos dependentes.

Um aspeto a sublinhar neste estudo é o facto de a maioria dos colaboradores não conseguirem identificar práticas ou medidas de conciliação disponibilizadas pelas suas organizações, além de demonstrarem um desconhecimento generalizado dos protocolos. Com exceção da empresa Delta, todas as outras disponibilizam uma série de protocolos com diversas entidades na área da saúde, educação, serviços domésticos ou lazer. Estes protocolos são, na generalidade dos casos, extensíveis ao agregado familiar e pressupõem um desconto variável nos serviços. Este desconhecimento pode significar que os processos de comunicação não são os mais eficazes.

Wise e Bond (2003) referem a importância dos processos de comunicação para que os objetivos das políticas de conciliação sejam concretizados nas práticas e resultados desejados. No seu estudo constataram que grande parte das chefias, responsáveis pelo acesso dos trabalhadores às práticas organizacionais de conciliação, não tinham recebido formação adequada. Na generalidade dos casos, o complexo assunto das práticas de conciliação era transmitido através de e-mails e atualizações periódicas de manuais. Conclui-se daqui que a falta de formação e comunicação adequada compromete a eficácia das PAF's.

A temática conciliação trabalho-família é considerada importante e determinante na motivação e qualidade de vida dos trabalhadores. Parece existir um consenso que as duas esferas misturam-se e influenciam-se mutuamente.

A ligação entre o trabalho e a família é vista pelos entrevistados à luz de uma perspectiva de integração e/ou interseção entre os dois domínios, sendo que a relação *spillover* é a que mais sobressai nos relatos dos entrevistados. Efetivamente, dos depoimentos sobressai a ideia que o trabalho e a família não são concebidos como dois domínios distintos e separados mas, sim, como componentes que se sobrepõem e influenciam mutuamente. A interferência e o *spillover* do trabalho para a família e da família para o trabalho parece ser mais visível ao nível de estados de espírito e bem-estar emocional.

“Não, não existe separação [entre trabalho e família]. Nós queríamos sair daqui e limpar... é impossível! Eu estou a falar por mim. As preocupações, se eventualmente eu não respondi a um cliente naquele dia, no dia seguinte já tem de responder... há sempre essas situações pequeninas, há sempre... eu acho que é impossível desligarmos do nosso trabalho, mesmo que a gente queira o mesmo acontece do outro lado. Ou seja, o meu miúdo ou a minha miúda está doente, obviamente, se eu a deixei na minha mãe ou se eu a deixei no colégio mais debilitado eu durante o dia isso vai-me interferir aqui a nível profissional, ou estar sempre a pensar “será que ele está bem, será que ele não está bem”... ou seja, uma coisa encaixa na outra... acho que não dá para desligarmos, é impossível, quem disser que sai daqui e desliga ou vice versa é mentira, isso é a minha perceção.” (Mulher, 42 anos, Casada, empresa Chi)

“O que eu observo é que por vezes trazem de casa e por vezes levam para casa os problemas e as alegrias também. Isso sem dúvida.” (Mulher, 50 anos, Divorciada, empresa Delta)

Alguns artigos recentes referem que o termo equilíbrio trabalho-família remete para uma clara separação das duas esferas e deve ser substituído pelo termo fusão trabalho-

família⁴, enfatizando a mistura em detrimento da competição de ambas as esferas. A denominada geração X⁵ introduziu o conceito de equilíbrio trabalho-família, procurando no trabalho a flexibilidade que lhes permitisse dedicar mais tempo para a sua família e bem-estar pessoal. A geração Y⁶ não quer um trabalho que compita com a sua vida, parece procurar estar sempre em ambas as esferas, procurando liberdade no trabalho para aceder às redes sociais, atender chamadas pessoais, entre outros aspetos. Fora do trabalho atendem chamadas, enviam e-mails profissionais e olham os seus colegas de trabalho como amigos (Shellenbarger, 2001; Engelman, 2009).

Relativamente às estratégias individuais utilizadas pelos trabalhadores, verificamos que na maioria das vezes estes recorrem ao apoio dos cônjuges e quando tal não é possível à família, amigos ou amas. A conciliação também é possível frequentemente à custa do sacrifício do próprio descanso. Quando questionados sobre que apoio é que as suas organizações poderiam oferecer para facilitar a conciliação trabalho-família, as respostas reportam um certo espanto com a questão. Na sua maioria, os entrevistados presumem que as empresas, cumprindo as medidas legais e contratuais, já cumprem o seu dever. A ausência de práticas organizacionais é legitimada pelos trabalhadores na supremacia dos objetivos económicos da empresa e no facto da constituição da família ser uma decisão pessoal à qual a empresa é alheia:

“É uma coisa que nunca pensei [que medidas de conciliação seriam mais úteis], é uma coisa que uma pessoa não se senta para pensar...” (Mulher, 42 anos, Casada, empresa Chi)

“ [risos]... não sei, não sei mesmo [que medidas de conciliação seriam mais úteis]... a empresa também não pode ser a “Santa casa da Misericórdia” não é? Tem de andar com os seus objetivos para a frente...” (Mulher, 27 anos, Casada, empresa Alfa)

“Eles já fazem, esta coisa do campo de férias, que foi uma ideia boa, isso é um miminho que dão aos pais, um miminho bom. [...] É assim, eu acho que a empresa

⁴ A expressão original é “Work life blend”

⁵ A geração X é o termo que se refere à geração nascida após o Baby Boom, incluindo pessoas nascidas a partir do início dos anos 1970 até ao final dos anos 1970.

⁶ A geração Y, conhecida como a geração do milénio ou da internet, refere-se aos nascidos após 1980 até meados da década de 1990.

não está a falhar, assim com faltas de apoio, eu não tenho assim grande conhecimento de todas as coisas que a empresa faz, não tenho, mas do que eu tenho não posso dizer que a empresa esteja a falhar. Porque é assim, a empresa tem de andar para a frente e tem de ter pessoas que acompanham.” (Mulher, 42 anos, Casada, empresa Alfa)

Portugal é caracterizado como um Estado Social historicamente fraco e por mudanças lentas, tanto no mercado de trabalho como nos padrões familiares. A conciliação do trabalho com a família não é considerada um tema com prioridade na agenda política, sendo classificada como problema individual. Neste contexto, os pais portugueses contam essencialmente com redes informais (como amas, vizinhos, amigos ou família), com instituições de cuidados infantis privados ou públicos ou com a combinação de ambos (Sumer *et al.*, 2008). Num estudo sobre trabalhadoras mães, Sumer *et al.* (2008) constataram que em Portugal existem três fatores que parecem determinar a transição entre a maternidade e o regresso ao trabalho: (1) o estatuto profissional da mulher; (2) a existência ou ausência de uma retaguarda familiar e social; (3) e a forma como o casal organiza o trabalho doméstico e as tarefas relativas aos cuidados com as crianças. O estudo identifica uma série de fenómenos que indicam que os assuntos familiares estão subordinados às prioridades do trabalho, nomeadamente à disponibilidade das trabalhadoras para tratarem de assuntos profissionais durante a licença parental e ao planeamento da gravidez tendo em conta a sazonalidade do trabalho, procurando escolher períodos onde o fluxo de trabalho é menor. Na conciliação muitos colaboradores tentam negociar uma solução informal com a chefia, que passa quase sempre por uma flexibilidade horária.

Um outro estudo desenvolvido por Monteiro e Domingos (2013) sobre o sentido do direito à utilização de apoios públicos e organizacionais na conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, constatou que os trabalhadores tinham uma reduzida consciência e conhecimento das obrigações do Estado e das empresas na provisão de serviços e apoios à família. A conceção dos problemas de conciliação como individuais e privados, levava a uma baixa expectativa de apoio por parte da entidade patronal e do Estado, legitimada nos estereótipos, e a uma fraca probabilidade de mobilização pelo acesso aos seus direitos.

Muitas políticas falham no apoio à participação igual das mulheres no mercado de trabalho e na resposta às reais necessidades das famílias: enquanto não forem visíveis mudanças na esfera privada, nomeadamente na divisão das tarefas domésticas, as reformas sociais e políticas não serão suficientes e eficazes (Albrecht, 2003). Se reconhecermos que as empresas são atores sociais com capacidade de influenciar a própria sociedade, podemos deduzir que a adoção de práticas de conciliação acaba por ter um impacto positivo na mudança de comportamentos, estimulando áreas como a igualdade e desenvolvimento do ser humano.

Relativamente às características que facilitam ou dificultam a adoção de práticas de conciliação, salienta-se a estratégia da gestão de topo sobre este tema, as características do setor de atividade, nomeadamente o período de laboração ou tarefas de atendimento ao cliente, e o perfil profissional dos colaboradores. Colaboradores mais qualificados, inseridos em grupos profissionais designados de Quadros ou *management*, têm mais acesso a estas práticas, utilizadas como formas de retenção e motivação dos colaboradores. Estruturas organizacionais mais simples e flexíveis, com poucos níveis hierárquicos e canais de comunicação bidirecionais parecem facilitar a conciliação e a proximidade entre a gestão de topo e os colaboradores.

O perfil profissional dos colaboradores está intimamente associado com as características do setor de atividade, sobressaindo das entrevistas que as funções mais rotineiras, com uma especialização horizontal, focadas na produtividade e sujeitas a um controlo apertado tem menos acesso às PAF's comparativamente com funções qualificadas onde nomeadamente a autonomia e o acesso à flexibilidade horária é maior. As características do setor, nomeadamente atividades focadas no atendimento ao cliente, organização de horários por turnos ou horários diversificados são também mencionados como fatores que dificultam a implementação da flexibilidade no horário de trabalho.

Wise e Bond (2003) referem que uma componente crucial das políticas de conciliação trabalho-família é a flexibilidade horária atribuída aos colaboradores para que estes façam a melhor gestão dos seus compromissos profissionais e não profissionais. Esta renúncia dos gestores ao controlo do tempo de trabalho pelos trabalhadores depende da capacidade daquele ser reorganizável e/ou do trabalhador ser substituível por outro se tiver que se ausentar do local de trabalho. Neste contexto, trabalhadores com tarefas de atendimento ao cliente ou com determinadas particularidades, como a operação individual

de máquinas ou exercício de funções muito específicas e com poucos titulares, têm pouca probabilidade de controlo e flexibilidade. Por outro lado, quando são colocados aos gestores fortes pressões de recursos e resultados financeiros, a implementação das políticas fica comprometida, sendo contudo interessante refletir que é devido a diversas razões associadas à intensificação e ao *stress* que as políticas trabalho-vida são necessárias (Wise & Bond, 2003).

Seeleib-Kaiser e Fleckenstein (2006) referem que para as empresas que operam em mercados de trabalho onde as competências nucleares têm uma baixa procura e são facilmente substituíveis, o fornecimento das PAF's pode traduzir-se num custo. Por outro lado, o consentimento de flexibilidade e a auto-organização dos tempos de trabalho é tido como aspeto crucial para o recrutamento e retenção de pessoal altamente qualificado. Estes trabalhadores são definidos como aqueles com conhecimentos académicos elevados, que adquiriram competências altamente diversificáveis e procuradas por empresas concorrentes em economias crescentemente dirigidas pelo conhecimento.

A cultura organizacional de apoio é criada e sustentada pelos comportamentos, atitudes e valores comunicados pela gestão de topo, mas também pelos supervisores diretos e colegas de trabalho, que coletivamente constroem o ambiente do local de trabalho. O papel da gestão de topo e da chefia direta parece ser determinante na estratégia da empresa nesta área. O compromisso da gestão de topo com o tema da conciliação trabalho-família foi evidenciado como um fator crucial, que explica a ausência ou adoção de medidas organizacionais nesta área e a manutenção de um clima de trabalho apoiante e compreensivo com as necessidades dos colaboradores.

A cultura organizacional de apoio à conciliação entre o trabalho e a família demonstrou ser mais forte nas organizações Alfa, Beta e Chi, onde a gestão de topo se compromete com este tema, não só verbalmente, através de discursos públicos e inclusão da temática na estratégia empresarial, mas também através de ações visíveis. Um dos indicadores mais claros desse compromisso verifica-se quando a gestão de topo disponibiliza ao departamento de recursos humanos os recursos financeiros e humanos para a concretização dos projetos nesta área, atribuindo à temática a importância e prioridade que se atribui a outras áreas tradicionalmente privilegiadas, como a gestão administrativa ou a formação. Estes resultados vão de encontro aos estudos de Galinsky e Stein (1990). Os autores identificaram alguns dos traços que caracterizam as organizações

com culturas mais fortes face à conciliação entre o trabalho e a família, destacando o facto das atividades ou práticas organizacionais nesta área terem o apoio da Direção, do diretor-executivo ou de uma figura emblemática. Por outro lado, os diretores de recursos humanos eram responsabilizados pelos programas de apoio à conciliação trabalho-família não numa base casuística mas como uma parte legítima da sua função.

McCrea, Boreham e Ferguson (2011) analisaram o papel dos estilos de gestão participativa na redução do conflito trabalho-família. Concluíram que a gestão participativa reduz o conflito através de diversas vias, nomeadamente aumentando a flexibilidade do horário de trabalho e o significado, e reduzindo a sobrecarga e incerteza.

Os resultados de um estudo desenvolvido por Webber, Sarris e Bessell (2010) indicam que a perceção dos trabalhadores sobre a cultura organizacional estava mais relacionada com os resultados, nomeadamente as atitudes perante o trabalho e o conflito trabalho-família, do que o número de iniciativas e práticas de conciliação utilizadas pelos trabalhadores. O estudo também refere que a utilização das iniciativas de conciliação não estavam relacionadas com a perceção de consequências para a carreira, com as expectativas da organização sobre o tempo de trabalho ou com o controlo sobre a sobrecarga de trabalho. A utilização das iniciativas era apenas influenciada pelas perceções de apoio da gestão.

Outro dos aspetos que se destacou na recolha da informação foi o papel do grupo de trabalho, nomeadamente da chefia direta e dos colegas de trabalho. Os testemunhos dos vários entrevistados indicam a importância de se considerar o nível grupal no estudo da cultura organizacional de apoio à conciliação trabalho-família. Se, por um lado, as perceções do apoio organizacional se relacionam essencialmente com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais, por outro lado, as perceções de apoio grupal relacionam-se com as práticas dos supervisores e colegas. Os supervisores desempenham um papel crucial pois são responsáveis pela implementação das práticas e estratégias de recursos humanos e, no caso da empresa Delta, pela motivação dos colaboradores num cenário de pouco apoio organizacional. Os depoimentos sugerem que o apoio informal, isto é, a atitude compreensiva da chefia direta e colegas de trabalho, em geral, é uma variável crucial para integrar as responsabilidades profissionais e pessoais, contribuindo mais que o apoio formal para o equilíbrio trabalho-família.

Os trabalhadores parecem interpretar a ação da chefia direta em episódios particulares que refletem, de forma geral, uma valorização ou desvalorização pela conciliação. Thompson (1999) relembra que a cultura organizacional também contém subculturas e que a percepção dos trabalhadores sobre essa subcultura afeta as suas decisões sobre a utilização das PAF's. Também Allen (2001) refere que as chefias diretas influenciam significativamente a forma como os trabalhadores constroem as suas percepções do ambiente organizacional. Na generalidade dos casos, o acesso e a gestão das práticas de conciliação está sob controlo da chefia direta, e a facilidade com que possibilitam aos trabalhadores o acesso a esses benefícios terá uma influência crítica nas suas atitudes e percepções. Segundo esta autora, é importante que as chefias sejam adequadamente formadas na temática da conciliação trabalho-família e na apropriada gestão da atribuição de benefícios de conciliação.

O inquérito realizado por Bond *et al.* (2005) refere que embora a maioria dos empregadores afirmasse que os supervisores eram encorajados a ser mais apoiantes com os trabalhadores e as suas necessidades familiares, encontrando soluções que funcionassem para ambas as partes, apenas 27% das empresas reportavam um esforço real e contínuo para informar os trabalhadores das medidas disponíveis para gerir as responsabilidades familiares e profissionais. Enquanto 72% dos empregadores afirmavam que os supervisores eram encorajados a avaliar o desempenho dos colaboradores por aquilo que alcançavam, e não pelo número de horas que passavam no local de trabalho, apenas 31% afirmavam que a empresa recompensava aqueles que na organização apoiavam efetivamente o acesso a formas de trabalho flexíveis.

O papel do apoio organizacional, nomeadamente da chefia direta, também tem efeitos bem documentados na saúde e bem-estar dos trabalhadores. O apoio do supervisor está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho, a aprendizagem e compromisso organizacional e o desenvolvimento dos colaboradores (McCall, Lombardo & Morrisson, 1988, citados por Nabavi & Shahryari, 2012). Thompson *et al.* (2005) constataram que o apoio do supervisor está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho, na família e na vida em geral, e negativamente relacionado com o *stress*, a intenção de abandono da organização e com o conflito trabalho-família. Este estudo também conclui que o apoio do supervisor estava relacionado com o *spillover* positivo entre o trabalho e a família.

O papel do apoio dos colegas de trabalho na conciliação do trabalho com a família tem sido alvo de poucos estudos. Segundo Dolcos (2006) esta ausência de investigações é um facto surpreendente tendo em conta que uma empresa é constituído por trabalhadores que interagem mutuamente e que para compreender a cultura de uma organização é necessário conhecer as interações entre os trabalhadores. As poucas investigações existentes parecem indicar que a existência de apoio dos colegas aumenta a satisfação, melhora o desempenho profissional, o bem-estar e diminui o conflito de papéis.

Neste estudo constatou-se que em todas as empresas o apoio dos colegas é frequente, é associado à transversalidade das questões de conciliação, sendo muitas vezes considerado o motor para a motivação do colaborador:

“sim [compreensão dos colegas], até porque as minhas colegas mais próximas são mulheres. Uma delas é mãe, as outras não são mas compreendem, e tentamos compensar a ausência umas das outras. Como elas fazem comigo, eu depois tento fazer o melhor que eu consiga na ausência delas, também não tenho tido qualquer... aliás na questão da marcação das férias tenho uma colega que até disse: “olha, então vê lá, tu tens os teus filhotes, tens o teu marido, vê lá como é que queres marcar”.” (Mulher, 34 anos, casada, empresa Chi)

“Falamos muito [dos problemas familiares], falamos muito. Há muito apoio, tem de existir porque lá está, são situações muito comuns. Lá está as minhas colegas também têm família e, pronto, essas situações que me acontecem a mim também acontecem aos outros, não é...” (Mulher, 42 anos, Casada, empresa Delta)

Um outro aspeto organizacional a salientar refere-se à existência de uma cultura de reciprocidade na troca, sobretudo no acesso à flexibilidade horária. Esta cultura sai reforçada num cenário em que a previsibilidade dos negócios tende a diminuir, levando as organizações a valorizar a disponibilidade de tempo e geográfica. Eis alguns excertos ilustrativos:

“Pedem para chegar mais tarde, trocar a folga, sair mais cedo, depende do horário que necessitam, há sempre forma de reajustar o horário a essas necessidades. Nós justificamos e tem sido permitido. Depois o colaborador compensa. Isto depende de cada chefia e do que a chefia passa para quem gere a

empresa. Porque se também é um funcionário que nunca nos causou problema nenhum, também sempre teve disponível para as nossas necessidades, não vejo entrave nenhum em que nós também, quando ele precisa, abdicarmos de algum tempo, é um bocado em função disso. É evidente que nós se numa situação complicada pedimos ajuda a um funcionário, e ele nunca está disponível, também depois de certa forma quando ele precisa também não estaremos. (Chefia, Mulher, 50 anos, Divorciada, empresa Delta)

A flexibilidade das horas de trabalho é interiorizada como parte de um “dá e recebe” na relação entre o empregador e o trabalhador. Wise e Bond (2003) afirmam que este tipo de cultura suporta o pressuposto que os trabalhadores podem acumular um crédito quando aumentam a produtividade, efetuam horas extraordinárias ou são flexíveis relativamente aos seus horários por exigências do negócio. O trabalhador pode descontar este crédito na forma de horas de trabalho flexíveis quando necessita.

Contudo, como refere Lewis (1997), quando as políticas de conciliação são desenhadas como uma recompensa a ser auferida, os trabalhadores com menos disponibilidade para a empresa sentem falta de legitimidade para as utilizar. Por outro lado, o facto de a flexibilidade ser uma recompensa para uma alocação adicional de tempo, cria uma situação paradoxal onde as pessoas menos capazes de dar o seu tempo livre ao trabalho estão em desvantagem para beneficiar dessas políticas, que foram implementadas para as ajudar (Lewis, 1997).

Por outro lado, também a cultura das horas é diferenciada nas categorias profissionais. A função de chefia ou a possibilidade de trabalhar a partir de casa trazem também consigo a diluição de fronteiras entre família e trabalho.

Os trabalhadores mais qualificados, com funções de gestão, ou aqueles que trabalham mais horas por semana, podem percecionam um maior conflito trabalho-família. Por outro lado, aqueles que têm mais autonomia no exercício das suas funções percecionam menos conflito (Banerjee e Perrucci, 2012). Neste contexto, é comum os casais desenvolverem estratégias de equilíbrio, que passam muitas vezes por colocar limites às suas horas de trabalho, limitar o número de filhos, reduzir os compromissos sociais e o tempo de atividades lúdicas e diminuir as suas expetativas em relação ao trabalho doméstico (Becker & Moen, 1999).

O estudo realizado por McNamara, Pitt-Catsouphes, Matz-Costa, Brown e Valcour, (2013) sublinha que a relação entre as horas de trabalho e a satisfação com o equilíbrio trabalho-família nem sempre é linear, isto é, nem sempre um excesso de carga horária se traduz numa menor satisfação com o equilíbrio trabalho-família. Por exemplo, se o indivíduo estiver mais satisfeito com a relação entre a sua vida pessoal e profissional por motivos não relacionados com a carga horária semanal, como o exercício de uma função intrinsecamente aliciante, pode aceitar com mais facilidade uma semana de trabalho intensa. A identificação com a função que se realiza também é importante para compreender até que ponto as pessoas se dedicam ao trabalho:

“Isto obviamente já não tem a ver com a empresa, tem a ver com a responsabilidade perante o cliente, e eu, antes de ser diretora do que quer que fosse, eu própria já fazia isso, não precisava que ninguém me viesse dizer. Por amor de Deus, a responsabilidade é minha, eu estou com o cliente, eu tenho de tratar do assunto antes de me ir embora.” (Chefia, Mulher, 42 anos, Casada)

McNamara *et al.* (2013) também destacam que a perceção de flexibilidade, isto é, o ajustamento entre as necessidades do colaborador e as opções de trabalho flexível disponíveis e uma cultura organizacional de apoio atenuam a relação negativa entre as horas trabalhadas e a satisfação com o equilíbrio da relação trabalho-família.

Os resultados do estudo desenvolvido por Carlson (2013) indicam que as estratégias organizacionais que promovem o equilíbrio trabalho-família podem contribuir para o aumento de comportamentos desejáveis, nomeadamente comportamentos de cidadania organizacional. Este autor refere que a implementação e alargamento de iniciativas de flexibilidade horária, ou a execução de programas de formação com o objetivo de melhorar a atitude dos supervisores em relação às atividades extralaborais dos colaboradores, ou programas dirigidos aos próprios colaboradores e à melhoria das suas competências de gestão da conciliação, podem traduzir-se num reforço dos comportamentos de cidadania organizacional.

O Quadro 8 resume as principais características organizacionais identificadas nas empresas Alfa, Beta, Chi e Delta.

Quadro 8 - Resumo das características organizacionais das empresas Alfa, Beta, Chi e Delta

Empresas				
	Alfa	Beta	Chi	Delta
Dimensão	Grande	Grande	PME	PME
Dispersão Geográfica	Grande	Média	Pequena	Média
Natureza das tarefas operacionais	Atividades rotineiras e sujeitas a fluxos da envolvente externa; Pouca especialização	Atividades mecanizadas, rotineiras e especializadas	Atividades criativas e inovadoras (I&D); Atividades de atendimento ao cliente	Atividades rotineiras e sujeitas a fluxos da envolvente externa; Atividades de atendimento ao cliente
Políticas ou práticas formais de apoio à conciliação trabalho-família	Poucas; Diferenciadas por função profissional	Poucas; Diferenciadas por função profissional	Poucas	Inexistentes
Horários	Diversificados	Horários por turnos	Horários regulares	Diversificados
Características da Gestão de Topo	Apoio; Promoção de ambiente de trabalho estável e assistencialista; Promoção de sentimento de pertença; Apoio explícito à GRH	Apoio; Promoção de sentimento de pertença; Apoio explícito à GRH	Próxima e apoiante; importância da adaptação, da participação, do desenvolvimento das pessoas; Apoio explícito à GRH	Visão instrumental do colaborador; importância do controlo, lucro e dos objetivos a curto prazo; Falta de apoio à GRH
Chefia direta	Divergente: Apoiante ou nada compreensiva; Resistência à aplicação de práticas	Apoio	Apoio	Divergente: Apoio ou pouca compreensão
Colegas de trabalho	Apoio emocional e instrumental	Apoio emocional e instrumental	Apoio emocional e instrumental	Apoio emocional e instrumental

11. Recomendações para a mudança das orientações e políticas de GRH, partindo das conclusões do estudo de caso

Os resultados deste estudo realçam o papel da cultura organizacional na criação e manutenção de um ambiente de trabalho familiarmente responsável. Assim, seria importante que as empresas começassem por apostar na diminuição da força dos valores, atitudes e comportamentos que desvalorizam o tema e as práticas de conciliação trabalho-família através de novas experiências ou informações que desafiassem aqueles. Essa mudança implicaria, numa primeira fase, o diagnóstico das crenças e práticas que desvalorizam a conciliação entre o trabalho e a família; e, numa segunda fase, a definição clara de responsabilidades e estratégias, assim como planos de comunicação. Em todo o processo seria essencial a participação e envolvimento ativo da gestão de topo, das chefias e líderes informais.

O papel dos líderes ou gestores de topo parece ser determinante na mudança cultural. A sua atuação deveria fornecer orientações claras sobre as mudanças que são necessárias e conceder importância aos temas e aos programas desenvolvidos na área da conciliação trabalho-família, através de um envolvimento direto e da atribuição de recursos. Por outro lado, a gestão de topo deveria aconselhar, formar e responsabilizar os gestores intermédios pela aplicação das políticas e práticas de conciliação.

Salienta-se ainda a necessidade das organizações estabelecerem com mais frequência políticas, práticas, metas e objetivos formais nesta área, e de existir um maior controlo dos mesmos, nomeadamente a discussão das causas do não alcance das metas estabelecidas e a sua avaliação periódica. É importante que o valor da conciliação esteja presente e formalizado na missão, visão e valores das organizações, que exista um programa e plano de ação para a área da conciliação trabalho-família. Tendo em conta a crescente diversidade da mão-de-obra, o plano de ação deveria partir de um diagnóstico sobre os colaboradores da organização, ajudando a identificar áreas prioritárias de atuação e procurando uma adequação contínua às situações vividas pelos trabalhadores. O alcance de um plano de ação depende ainda da cooperação e contribuição de várias pessoas da organização. Numa empresa de elevada dimensão só é possível atingir os objetivos através da cooperação entre todos. Nesta área parece de particular importância o envolvimento e participação das chefias e de líderes informais, como forma de se comprometerem com os projetos. Um dos fatores que mais contribui para a redução da resistência à mudança é a

participação no processo de tomada de decisão sobre as mudanças organizacionais a implementar, tornando o processo de mudança socialmente validado ou legitimado pelos atores sociais.

A comunicação também parece desempenhar um papel decisivo. Para além da formalização, as práticas deveriam ser difundidas por toda a empresa e de fácil acesso/consulta para os trabalhadores. A divulgação deveria demonstrar de que forma é que as PAF's, e os direitos consagrados no código de trabalho, se aplicam às situações específicas da vida do colaborador, procurando explicar as razões para cada prática, e ter em consideração a utilização de linguagem adequada aos destinatários, que lhes permita compreender os conteúdos. As PAF's poderiam ainda ser explicadas a novos colaboradores através de ações de formação/informação no processo de socialização. As formas de comunicação deveriam ser periodicamente avaliadas de forma a aferir a sua eficácia.

Por último, sugere-se que as empresas estabeleçam procedimentos com vista à deteção do incumprimento ou obstaculização repetida do acesso às PAF's ou direitos legais e, ao mesmo tempo, estabeleçam consequências concretas para essas situações, que se aplicam a todos os membros da empresa (independentemente do seu nível hierárquico). É crucial que exista uma coerência e consistência entre as regras formais e as regras informais em utilização diária, para evitar situações crónicas de injustiça organizacional no acesso e nas oportunidades de usufruto de determinadas políticas de conciliação trabalho-família. Considera-se importante a definição clara e aplicação concreta das consequências do não cumprimento. Essa disciplina decorrente das regras deveria ter um objetivo educativo e ao mesmo tempo serviria para a empresa enfatizar a importância real que a organização atribui à temática da conciliação.

12. Limitações do estudo e pistas para investigações futuras

As principais limitações deste estudo prendem-se com as opções realizadas em termos metodológicos. Este é um estudo de caso coletivo de cariz exploratório, pelo que não é possível generalizar os resultados, as conclusões e as sugestões que emergiram. De qualquer modo o objetivo de um estudo exploratório, de tipo qualitativo, não é generalizar

estatisticamente os resultados mas, sim, possibilitar a replicabilidade social dos resultados obtidos, o que este estudo de caso possibilita.

A amostra de trabalhadores entrevistados limitou-se a colaboradores com filhos. A opção de incluir entrevistados com outra tipologia familiar poderia conduzir a informações diferentes e/ou mais completas. Por outro lado, uma das técnicas de recolha de dados, a entrevista, apresenta a limitação da desejabilidade social, que pode ter levado alguns entrevistados a responder da forma que consideram mais aceitável em termos profissionais e sociais. Sugere-se assim que futuros estudos incluam a complementaridade de dados qualitativos e quantitativos, procurando uma melhor compreensão dos resultados. Como pistas para futuras pesquisas sugere-se: (1) a exploração mais detalhada das diferenças entre funções e chefias diretas de diferentes níveis hierárquicos; (2) a pesquisa em empresas que tenham formas diversificadas de contratação, como a contratação própria versus trabalho temporário; (3) o alargamento do estudo a outros setores de atividade; (4) e, por último, a comparação entre empresas do setor público e privado.

Referências Bibliográficas

Albrecht, G. (2003). How friendly are family friendly policies? *Business Ethics Quarterly*, 13, 177-192.

Allard, K., Haas, L., & Hwang, C. (2011). Family-Supportive Organizational Culture and Fathers' Experiences of Work-family Conflict in Sweden. *Gender, Work and Organization*, 18 (2), 141-157.

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

Amah, O. (2010). Family-work conflict and the availability of work-family friendly policy relationship in married employees: the moderating role of work centrality and career consequence. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18, 35-46.

Auerbach, J. D. (1990). Employer-supported child care as a woman-responsive policy. *Journal of Family Issues*, 11, 384-400.

Bagilhole, B. (2006). Family-friendly policies and equal opportunities: a contradiction in terms. *British Journal of Guidance & Counseling*, 34 (3), 327-343.

Bailyn, L., Drago, R., Kochan, T. (2001). Integrating Work and Family Life – a Holistic Approach. Sloan Work-Family Policy Network Advisory Board. <http://cwfr.la.psu.edu/drago.htm>

Banerjee, D., & Perrucci, C. (2012). Employee Benefits and Policies: do they make a difference for work/family conflict? *Journal of Sociology & Social Welfare*, XXXIX (3), 131-147.

Bardoel, E. A. (2003). The provision of formal and informal work-family practices: the relative importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial explanations. *Women in Management Review*, 18,1/2, 7-19.

Beauregard, A. (2007). Family influences on the career life cycle. In M. F. Ozbilgin & A. Malach-Pines (Eds). *Career Choice in Management and Entrepreneurship: a Research Companion* (pp 101-126). Cheltenham: Edward Elgar Publishing

Becken, P. E., & Moen, P. (1999). Scaling Back: Dual-Earner Couples Work-Family Strategies. *Journal of Marriage & Family*, 61, 4, 995-1006.

Birou, A. (1978). *Dicionário das Ciências Sociais* (4ª edição). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Bond, J. T., Galinsky, E., Kim, S. & Brownfield, E. (2005). *2005 National study of employers – Highlights of findings*. Families and Work Institute. Consultado a 05.07.2013 em <http://familiesandwork.org/site/research/reports>.

Bragger, J., Srednicki, O., Kutcher, E., Indivino, L. & Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business and Psychology*, 20 (2), 303-324.

Brough, P., & O' Driscoll, M. (2010). Organizational interventions for balancing work and home demands: an overview. *Work & Stress*, 24 (3), 280-297.

Burke, R. J.(2001). Organizational values, work experiences and satisfactions among managerial and professional women. *Journal of Management Development*, 20 (4), 346-353.

Carlson, D., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G., Tepper, B & Whitten, A. (2013). *Work-Family Balance and Supervisor Appraised Citizenship Behavior: The Link of Positive Affect*. Institute of Behavioral and Applied Management. Consultado a 09.09.2013 em <http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol14/No2/Article2.pdf>

Carmo, F. (1990). *Introdução às Ciências Sociais*. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Chalofsky, N. (2008). Work-life Programs and Organizational Culture: The Essence of Workplace Community. *Organization Development Journal*, 26, 11-18.

Coronel, J., Moreno, E., & Carrasco, M. (2010). Work–family Conflicts and the Organizational Work Culture as Barriers to Women Educational Managers. *Gender, Work and Organization*, 17 (2), 219-239.

Creswell, John. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research design: Choosing among five approaches*. London: Sage Publications.

Dolcos, S. M. (2006). *Managing Life and work demands: the impact of organizational support on work-family conflict in public and private sectors*. North Carolina: North Carolina State University.

Engelman, E. (2009). *Generation Y vs Baby Boomers: how workplace commitment levels affect recruitment and retention of generation Y within corporate America*. Capella University: Tese de dissertação.

Esping- Andresen, G. (1996). *Welfare states in transition — national adaptations in global Economies*. London: Sage Publications.

Frone, M. R., Yardley, J.K., & Markel, K. S. (1997) Developing and testing an integrative mode of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.

Frye, N., & Breugh, J.(2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict and satisfaction: a test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, 19 (2), 197-220.

Galinsky, E., Stein, P.(1990). The impact of Human Resource Policies on employees. *Journal of Family Issues*, 11(4), 368-383.

Galinsky, E., Sakai, K., & Wigon, T. (2011). Workplace flexibility: From research to action. *The Future of Children*, 21 (2), 141-162.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

Glass, J. & Fujimoto, T. (1995) Employer characteristics and the provision of family responsive policies. *Work Ocupacional*, 22, 380-411.

Glass, J., & Estes, S. (1997). The family responsive workplace. *Annual Review of Sociology*, 23, 289-313.

Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.

Greenhaus, J. (2008). Innovations in the study of the work-family interface: introduction to the special section. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 343-348.

Gregory, A., & Miller, S. (2009). Editorial: work-life balance: a matter of choice?. *Gender, work and Organization*, 16-13.

Grover, S., Crooker, K. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies. *Personnel Psychology*, 48(2), 271-288.

Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 455-470.

Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Wayne, J. H. (2007). A Multi-Level Perspective on the Synergies Between Work and Family. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 559-574-

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. Cascais: Príncipeia.

Guerreiro, M. D., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade social das empresas, Igualdade e conciliação trabalho-família. Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade*. Lisboa: Comissão para a Igualdade e Trabalho no Emprego.

Hammer, L., Neal, M., Newsom, J., Brockwood, K., & Colton, C. (2005). A Longitudinal Study of the Effects of Dual-Earner Couples' Utilization of Family-Friendly Workplace Supports on Work and Family Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 799-810.

Hecht, T., & Boies, K. (2009). Structure and Correlates of Spillover From Nonwork to Work: An Examination of Nonwork Activities, Well-Being, and Work Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(4), 414–426.

Hochschild, A. (1997). The time Bind. *Working USA*, July/August, 21-29.

Janhn, E., Thompson, C., & Kopelman, R. (2003). Rationale and construct validity evidence for a measure of perceived organizational family support (POFS): because purported practices may not reflect reality. *Community, Work & Family, 6*(2), 123-140.

Kirby, E. L., & Krone, K.J. (2002). The policy exists but you cant't really use it: communication and structuration of work-family policies. *Journal of Applied Communication Research, 30*, 50-77.

Konrad, A. M., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic. Management Journal, 21*, 1225-1237.

Kossak, N. (1990). Diversity in child care assistance needs: employee problems, preferences, and work-related outcomes. *Personnel Psychology, 43*, 69-91.

Kossek, E. E., & Pichler, S. (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.

Lewis, S. (2001). Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family Challenge? *Women in Management Review, 16*(1) 21-29.

Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review, 42*, 921-936.

McGowan, R. (2009). Managerial discourses of work and eldercare: (re)producing, resisting, and negotiating boundaries between private and public. *Culture and Organization, 15*(3/4), 307-329.

McNamara, T. K., Pitt-Catsouphes, M., Matz-Costa, C., Brown, M., & Valcour, M. (2013). Across the continuum of satisfaction with work–family balance: Work hours, flexibility-fit, and work–family culture. *Social Science Research, 42*, 283–298.

McCrea, R., Boreham, P., & Ferguson, M. (2011). Reducing work-to-life interference in the public service: the attributes of participative management as mediated by other Work attributes. *Journal of Sociology*, 47, 313-332.

Mesmer-Magnus; J. & Glew, D. (2012). Workplace predictors of family-facilitative coworker support. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 27(4), 289-310.

Monteiro, R., & Domingos, L. (2013). O sentido do direito à conciliação: vida profissional, familiar e pessoal numa autarquia. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 73, 59-77.

Nabavi, A., Shahryari, M. (2012). Linkage Between Worksite Support with Work Role Expectation, Role Ambiguity and Its Effects on Work-Family Conflict. *Canadian Social Science*, 8 (4), 112-119.

Ollier Malaterre, A. (2009). Organizational work-life initiatives: context matters. *Community, Work & Family*, 12(2) 159-178.

Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40, 681-700.

Poelmans, S., Chinchilla, N., & Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies – competing for scarce resource in the labour market. *International Journal of Manpower*, 24(2), 128-147.

Rego, A. (2000). *Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Santos, G. (2011). *Desenvolvimento de carreira: uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Lisboa: Editora RH.

Sawad, A., Ackers, P., & Cohen, L. (2006) Critical perspectives on careers and family-friendly policies: introduction to the symposium. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34, 273-278.

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.

Shellenbarger, S. (2001). New Training Methods Allow Jobs to Intrude further into off hours. *Wall Street Journal*. Acedido a 09.09.2013 em

<http://search.proquest.com/docview/398834287?accountid=39260>

Sumer, S., Smithson, J., Gerreiro, M., & Granlund, L. (2008). Becoming working mothers: reconciling work and family at three particular workplaces in Norway, the UK and Portugal. *Community, Work & Family*, 11(4), 365-384.

Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). Não há bela sem senão. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Psicologia*, Volume XXI, 133-149.

Thompson, C. A., Beauvais, L.L., & Lyness, K.S. (1999). When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392–415.

Thompson, C. A. & Prottas, D. J. (2005). Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100–118.

Thornthwaite, L., & Sheldon, P. (2004). Employee self-rostering for work-family balance. Leading examples in Austria. *Employee Relations*, 26(3), 238-254.

Vianen, A., Fischer, A. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 315-337.

Webber, M., Sarris, A., & Bessel, M. (2010). Organizational culture and the use of work-life balance initiatives: influence on work attitudes and work-life conflict. *The Australian and New Zealand Journal of Organizational Psychology*, 3, 54-65.

Wise, S., & Bond, S. (2003). Work-life policy: does it do exactly what it says on the tin? *Women in Management Review*, 18, 20-31.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

Vala, J. (1987) A Análise de Conteúdo. In A.S. Silva & J. M. Pinto (Eds.) *Metodologia das Ciências Sociais* (pp101-128). Porto: Edições Afrontamento.

Anexo I

Guião de entrevista semiestruturada - empresa

Estou a realizar um estudo académico para a obtenção do grau de mestre em GRH. O tema da minha dissertação está centrado nas políticas e práticas de gestão recursos humanos das empresas ao nível da conciliação entre o trabalho e a família. Nessa medida, gostaria de realizar uma entrevista sobre esta questão para perceber quais as medidas que são implementadas na sua empresa e o que pode ser realizado para melhorar o funcionamento da empresa e a qualidade de vida dos seus colaboradores.

As respostas serão tratadas com toda a confidencialidade e é garantido o total anonimato dos entrevistados. Desde já, agradeço a sua colaboração.

I-Introdução

Adesão da empresa á formulação e implementação de políticas e práticas de conciliação do trabalho-família

A empresa tem conhecimento ou já ouviu falar de políticas e práticas de conciliação entre trabalho-família? [que tipo de políticas ou práticas são implementadas pela empresa nesta área?]

Que políticas e práticas de gestão de recursos humanos destacaria na sua empresa, por exemplo, ao nível de benefícios sociais concedidos aos colaboradores?

E, por exemplo, ao nível de práticas de gestão flexível de organização do trabalho?

Acha que cabe à empresa ajudar na conciliação entre o trabalho e a família dos colaboradores? Porquê?

No seu caso, preocupa-se com a forma como os seus colaboradores diretos conciliam o trabalho com a família? Sempre que surge um constrangimento no trabalho derivado de uma situação familiar por parte de um seu colaborador, como atua? Pode dar-me um exemplo.

E a partir de quando é que a empresa passou a incorporar estas questões nas suas políticas de gestão de recursos humanos? E porquê? Considera que a empresa tem beneficiado com a implementação destas práticas? De que modo?

O que levou a empresa a desenvolver estas práticas (redução absentismo, retenção talento, bem-estar, etc..., que problemas tentou resolver?)

Quais são atualmente as razões para a empresa continuar a apostar nas políticas e práticas de conciliação? As políticas alteraram-se ao longo do tempo? Porquê?

II-Operacionalização das políticas

Quem desenvolveu na empresa ou desenhou o primeiro conjunto de medidas a serem implementadas? (pela GRH, em parceria, resultaram de que grupo de trabalho?)

Como foram inicialmente implementadas estas políticas? E que dificuldades ou constrangimentos foram sentidos na sua implementação?

As políticas e práticas que existem dirigem-se a todo o tipo de colaboradores ou foram pensadas para grupos específicos? Quais? E porquê?

Existe formação específica para as chefias/gestores no que toca à questão da conciliação trabalho-família? [se não, porquê?] [se sim, que tipo de formação é facultada]

A eficácia ou resultados das políticas de conciliação são avaliados? Com que periodicidade? De que modo?

Terminámos esta entrevista. Muito obrigada pelo seu tempo e disponibilidade. Não sei se há alguma coisa que gostasse de acrescentar, sobre a qual não tenhamos falado.

Guião de entrevista semi-estruturada – colaborador

Estou a realizar um estudo académico para a obtenção do grau de mestre em GRH. O tema da minha dissertação está centrado na conciliação entre trabalho- família e nas políticas e práticas de gestão recursos humanos que existem na empresa a esse nível. Nessa medida, gostaria de realizar uma entrevista consigo sobre este tema.

As respostas serão tratadas com toda a confidencialidade e é garantido o total anonimato dos entrevistados. Desde já, agradeço a sua colaboração.

Genericamente, como descreveria a sua relação entre trabalho e família?

Sente dificuldade em conciliar o trabalho com a família ou essa é uma questão pacífica para si?

E que aspetos do seu trabalho/função dificultam mais o tratar de assuntos pessoais ou familiares?

É difícil ter tempo livre durante o trabalho para tratar de assuntos pessoais ou familiares?

Qual é a sua carga de trabalho diária ou semanal? Quantas horas trabalha por semana? Trabalha por turnos? E sente-se sobrecarregado ou não? E como é que isso afeta a sua vida familiar e pessoal?

Que perceção tem sobre a posição da empresa sobre esta questão do equilíbrio trabalho-família?

Sente que a empresa respeita o desejo dos trabalhadores equilibrarem a sua vida profissional e familiar?

Pode dar-me exemplos de medidas ou políticas da sua empresa que ajudem o trabalhador a equilibrar a vida profissional e a vida familiar? E elas são úteis para si? Que medidas seriam úteis para si?

Por exemplo, sente que existe um esforço por parte da sua chefia em facilitar a conciliação do seu trabalho com as suas responsabilidades familiares e pessoais?

As chefias são compreensivas sobre o facto de os colaboradores necessitarem de, por exemplo, ter um horário de trabalho que lhes permita passar tempo com a família?

E as chefias são flexíveis com os trabalhadores quando estes têm necessidade de se ausentar ou alterar o seu horário, por motivos familiares ou domésticos?

Acha que a sua chefia avalia mais favoravelmente o desempenho dos colaboradores pelo tempo passado no local de trabalho?

O que é que acha que influencia mais uma avaliação favorável? E uma avaliação desfavorável?

Os seus colegas sentem à vontade para falar de problemas familiares que afetem o trabalho ou, o contrário, de aspetos do trabalho que afetem a vida pessoal e familiar?

E por parte dos seus colegas, sente que há apoio na questão da conciliação do trabalho-família? Por exemplo, há apoio dos colegas quando um/a trabalhador/a vai de licença de maternidade/paternidade ou sente isso é não é muito bem aceite pelos colegas?

Sente que para serem promovidos nesta empresa é esperado que os trabalhadores coloquem o seu trabalho antes das suas famílias?

Para terminar, acha que este é um local de trabalho “amigo da família”? Porquê?

**Terminámos esta entrevista. Muito obrigada pelo seu tempo e disponibilidade.
Não sei se há alguma coisa que gostasse**

e acrescentar, sobre a qual não tenhamos falado