



ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

Experiências de conciliação entre a vida profissional e familiar no setor privado e setor público: análise comparativa

Jéssica de Jesus Faria

Coimbra, 2016

Jéssica de Jesus Faria

Experiências de conciliação entre a vida profissional e familiar no setor privado e setor público: análise comparativa

Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, na especialidade de
Comunicação de Marketing, apresentada ao Departamento de Comunicação e
Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao
Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do
Hospital para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Prof. Doutora Joana Fernandes

Arguente: Prof. Doutora Susana Coimbra

Orientador: Prof. Doutora Cláudia Andrade

Agradecimentos

É com muito orgulho próprio que encerro este capítulo. Significa o culminar de muito esforço ao longo destes últimos anos, significa a retribuição mais alta que poderei dar a todos aqueles que acreditaram na minha capacidade para o executar quando eu duvidava. Quero agradecer a todos aqueles que estiveram nos bastidores e que contribuíram para a finalização deste projeto, mas sobretudo por me terem feito perceber que tudo o que precisava estava em mim, que os receios, as inseguranças e o medo de não ser capaz não passavam da mera ansiedade que antecede a vitória finalíssima, a mais desejada.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, sem vocês nada disto seria possível, não só pelo apoio financeiro, mas por terem acreditado em mim em todos os passos do caminho, por terem incentivado todas as minhas decisões, pelos conselhos em momentos mais obscuros e turbulentos. Aqui fica o vosso livro, pai e mãe. Obrigada.

Em segundo lugar, agradecer à Mara, minha companheira de tantos anos. Acompanhaste de perto os meus devaneios, o meu feitio brando salpicado por explosões efémeras em momentos em que jurava que não era capaz de concretizar esta etapa. Obrigada por montares o primeiro estaminé que incentivaria a outros mil estaminés de estudo, e que resultariam neste momento, aquele em que escrevo as últimas palavras deste pequeno livro meu, também teu. Fui capaz, obrigada por teres apontado a força em mim.

Em terceiro lugar, agradecer aos meus irmãos, às minhas cunhadas, pelo contributo essencial que me deram de uma forma ou de outra. Márcio, Rui e Marco obrigada por tudo, é com orgulho que partilho com vocês aquilo que espero que vos encha de orgulho, assim como tudo aquilo que conquistaram me enche de felicidade. Um especial agradecimento ao Rui e à Rubina pela preocupação, pela ajuda, pela força dada exatamente quando dela precisava. Aos meus sobrinhos, Letícia e Martim, por despertarem a calma, a compreensão que se ganha depois de se ser tia. Obrigada.

Agradecer aos meus amigos, Idalina, António e Jéssica. Obrigada por se preocuparem. Não me deixaram esquecer a importância deste projeto, mas sobretudo agradecer por estarem lá, desde o início, as brincadeiras, as discussões, as conversas – tudo isso faz de nós o que somos. Obrigada.

Agradecer a todos os participantes envolvidos no estudo. Obrigada pela confiança. Obrigada à Doutora Cláudia Andrade, orientadora deste projeto. Obrigada pela disponibilidade, pelo incentivo e por acreditar nos objetivos deste projeto.

Experiências de conciliação entre a vida profissional e familiar no setor privado e setor público: análise comparativa

Resumo: As dificuldades de conciliação entre esferas decorrem em grande parte da persistência dos estereótipos de gênero na sociedade, reproduzidas pelas instituições e pelos próprios indivíduos, através de comportamentos e atitudes que obedecem à divisão dos indivíduos de acordo com a associação de características típicas em função do gênero.

No nosso estudo, pretendemos analisar políticas e práticas no âmbito da conciliação levadas a cabo por uma organização privada e uma organização pública, no sentido de analisar semelhanças e divergências na gestão dos múltiplos papéis entre os dois setores. Procuramos, então, entender até que ponto nos encontramos perante organizações que investem em políticas pró-família, ou se por oposição, a gestão da vida profissional e familiar continua a ser feita maioritariamente sob uma ideologia assente na sociedade providência. Assim sendo, os subtemas deste estudo, a estereotipia de gênero como origem das dificuldades de conciliação, fatores que dificultam a conciliação, práticas e medidas de conciliação levadas a cabo pelas organizações, perceções acerca da cultura organizacional e estilo de liderança no que concerne à presente temática, são explorados sob uma análise comparativa entre setor privado e setor público.

O presente estudo foi efetuado com recurso a entrevistas semiestruturadas junto de 34 colaboradores de 4 organizações, duas do setor privado e duas do setor público. De modo geral, os resultados obtidos permitem a extração das seguintes conclusões: (1) a questão da conciliação entre trabalho e família encontra-se ainda pouco desenvolvida no contexto das empresas participantes; (2) o horário de trabalho assume-se como um dos principais fatores que dificultam a conciliação; (3) insatisfação no trabalho transversal a todos os participantes, tanto no setor privado como no setor público.

Palavras-chave: políticas de conciliação, setor privado, setor público, estereótipos de gênero, cultura organizacional.

Experiences of conciliation between the family and professional life in the private and public sector: comparative analysis

Abstract: The difficulties of conciliation between spheres happen due to the persistence of genre stereotypes in society played by institutions and by the individuals, through behaviors and attitudes which obey to the division of individuals according to the association of typical features gender-based.

In our study, we intend to analyze policies and practices within the conciliation carried out by a private organization and a public organization, in order to analyze similarities and divergences in the management of the multiple roles among the two sectors. We tried to understand how far we are towards the organizations that invest in pro-family policies, or if by opposition, the management of the professional and family life keeps being done mostly under an ideology based on the providence society. Therefore, the subtopics of this study, the stereotype of genre as origin of the difficulties of conciliation, factors that make harder the conciliation, practices and measures of conciliation carried out by the organizations, perceptions about the organizational culture and leadership style concerning to this theme, are explored under a comparative analysis between the public and private sector.

This study was done with structured interviews applied to 34 cooperators of 4 organizations, two of the public sector and two of the private sector. In general, the obtained results allow the following conclusions: (1) in both sectors, private and public, work and family is not very developed in the context of the companies involved: (2) the matter of the conciliation between the work schedule is one of the main reasons of the difficulty of conciliation (3) dissatisfaction on work, that is common to all participants, both the private sector and the public sector.

Keywords: conciliation policies, private sector, public sector, gender stereotypes, organizational culture.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1.1 Evolução Socioprofissional	7
1.2 Definição e conceptualização da conciliação entre trabalho e família.....	13
1.2.1 Políticas e práticas de conciliação entre o trabalho e a família	20
1.2.2 O papel das organizações.....	24
1.2.3 O setor privado e o setor público	29
1.3 Relações sociais de género, papéis sexuais e assimetrias de género	35
1.4 Relação entre liderança e cultura organizacional	42
CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO	46
2.1 Caraterização das empresas participantes do estudo	49
2.2 Aspetos metodológicos e pressupostos teóricos associados a investigação do tipo qualitativo	50
2.3 Instrumento de recolha de dados: a entrevista	54
2.4 Caraterização dos participantes do estudo	57
2.5 Modelo de Análise.....	63
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
3.1 Práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar e pessoal e fatores de satisfação no trabalho	68
3.1.1 Fatores que dificultam a conciliação	80
3.2 Perceções acerca do estilo de liderança e cultura organizacional	86
3.3 Perceções acerca de estereótipos de género de papéis sociais	89
3.4. Considerações finais.....	93
BIBLIOGRAFIA	96
ANEXOS.....	103

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Relação entre sexo e idade – Setor Privado.....	56
Quadro 2 – Relação entre sexo e idade – Setor Público.....	56
Quadro 3 – Relação entre sexo e estado civil – Setor Privado.....	57
Quadro 4 – Relação entre sexo e estado civil – Setor Público.....	57
Quadro 5 – Relação entre idade e estado civil – Setor Privado.....	58
Quadro 6 – Relação entre idade e estado civil – Setor Público.....	58
Quadro 7 – Relação entre sexo e habilitações académicas – Setor Privado.....	59
Quadro 8 – Relação entre sexo e habilitações académicas – Setor Público.....	59
Quadro 9 – Relação entre sexo e número de filhos – Setor Privado.....	60
Quadro 10 – Relação entre sexo e número de filhos – Setor Público.....	60
Quadro 11 – Fase escolar dos filhos dos entrevistados – Setor Privado.....	61
Quadro 12 – Fase escolar dos filhos dos entrevistados – Setor Público.....	61
Quadro 13 – Fatores de satisfação no trabalho.....	75
Quadro 14 – Fatores que dificultam a conciliação.....	80

INTRODUÇÃO

Com o presente estudo pretendemos elaborar uma análise da problemática da conciliação entre a vida profissional, vida pessoal e vida familiar, tendo como foco a comparação entre o setor privado e o setor público. Importa perceber de que forma os conflitos entre os vários campos da vida dos indivíduos são encarados pelas organizações e que soluções se encontram definidas ou previstas no sentido de colmatar essas dificuldades em prol do colaborador e da empresa, ao mesmo tempo que construímos uma análise, ainda que genérica, sobre as divergências e paridades entre o setor público e o setor privado no que diz respeito à obragem destas questões.

Desde a segunda metade do século XX que temos vindo a assistir a diversas transformações nas sociedades industrializadas, sobretudo, devido às inovações tecnológicas e o consequente surgimento do fenómeno “aldeia global”, caracterizada pela rápida agilização das comunicações. No contexto do estudo proposto, o foco recai fundamentalmente sobre as transformações no contexto socioprofissional em Portugal, mais especificamente, as mudanças no mercado laboral, e em consequência, as alterações na composição tradicional das famílias.

As assimetrias de género são outra questão que nos parece importante quando falamos acerca de conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, uma vez que o sexo feminino acaba por sofrer a maior incidência dos conflitos de conciliação. No passado, as mulheres não tinham participação significativa no mercado laboral, mas assim que se deu a sua introdução no mesmo, as questões de conciliação foram lançadas para o centro da discussão enquanto tema novo, que não se colocava quando o mundo do trabalho era dominado pelo sexo masculino. Os cuidados domésticos eram uma responsabilidade indiscutível da mulher e após o início da feminização do mercado de trabalho, esses continuaram a ser da sua responsabilidade, acumulando, assim, diversas tarefas, potenciando os conflitos de conciliação entre as esferas profissional e pessoal.

Como supramencionado, vivemos sob um conceito de aldeia global, em que o progresso tecnológico significou um fortalecimento do modelo capitalista. A

competitividade entre as entidades económicas assume proporções elevadas, e o ambiente de instabilidade económica um pouco por todo o mundo vem aumentar as preocupações dos gestores, incentivando-os a procurar formas de rentabilizar recursos, aumentar a produtividade e construir uma imagem agradável e de fidelização junto dos seus públicos-alvo.

Assumindo que a competitividade despoleta uma maior exigência por parte dos empregadores em relação aos trabalhadores, torna-se crucial colmatar algumas dificuldades que advêm da maior dedicação ao trabalho, e que acabam por prejudicar não só o próprio colaborador, que atinge níveis de saturação e cansaço na procura do alcance dos objetivos que lhe são definidos, como também a esfera pessoal do mesmo. Nesse sentido, de forma a equilibrar as exigências laborais do mundo atual e as exigências da vida pessoal dos colaboradores, atingindo uma boa performance em ambos os campos, evitando a transferência de conflitos entre as duas esferas, as empresas comprometem-se com políticas e medidas de conciliação, com o intuito de harmonizar estes tipos de conflitos.

As medidas de conciliação são tão importantes para os colaboradores como para os empregadores, trazendo um conjunto de vantagens que passam pelo aumento da produtividade, diminuição do absentismo, retenção dos melhores talentos, incremento do empenho dos colaboradores, que se sentem orgulhosos e na necessidade de retribuírem a uma empresa que se preocupa com a sua vida pessoal. Para os trabalhadores, estas medidas facilitam a gestão das duas esferas, profissional e pessoal, reduzindo o stress associado à acumulação de tarefas, e evitando a negligência de uma das esferas por falta de tempo. Nesta nova orientação de gestão do capital humano é reconhecido o facto de os trabalhadores terem vida para além do trabalho, assim como a importância e impacto que o conflito entre os dois campos da vida dos indivíduos pode significar para os mesmos e para as empresas, se esta questão for ignorada.

Neste sentido, expomos a importância da conciliação trabalho-família no seio das políticas económicas e sociais, com o objetivo de perceber se esta questão é maculada pela temática de assimetrias e estereótipos de género. Recorrendo a

entrevistas semiestruturadas, pretendemos também perceber de que forma os colaboradores e gestores olham para a conciliação, que práticas implementam e seus fundamentos, seguindo sempre uma lógica de comparação entre o setor público e o setor privado, no sentido de verificar se o Estado promove este tipo de políticas, dando o exemplo, ou se por outro lado negligencia estas questões, em detrimento do setor privado, que à partida parece assumir uma posição mais pró-ativa na conciliação das esferas pessoal e profissional.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Evolução Socioprofissional

No âmbito do estudo que se propõe, impera uma reflexão acerca da evolução das formas de organização do trabalho, de modo a enquadrar e identificar a progressão do indivíduo na esfera profissional.

A segunda metade do século XX ficou marcada pelas diversas transformações na sociedade, muito devido ao processo de industrialização a par com o decorrer da Segunda Guerra Mundial. É nesta altura que se dá início ao declínio do modelo tradicional vigente que tinha como premissa o afastamento das mulheres da “esfera pública” (Crompton, 2006, cit in Domingos, 2012). Essa espécie de negligência em relação ao sexo feminino, de negação da sua igualdade de direitos e oportunidades, fosse no seio familiar ou no domínio profissional, vai sendo progressivamente atenuada e conquistado o seu estatuto de paridade de forma morosa, sendo ainda um processo inacabado.

Deste modo, a questão da conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar remonta à segunda metade do século XX, à Era Industrial, mais especificamente, à América do Norte (Domingos, 2012). Numa altura em que se viviam momentos críticos com o decorrer da segunda guerra mundial, a partida dos homens para o campo de batalha despoletou a necessidade da entrada da mulher no mercado de trabalho. O crescimento industrial também constituiu uma razão para o recrutamento incontornável de mão-de-obra feminina (Costa, 2012). Tendo em conta que as mulheres assumiam a realização das tarefas domésticas e cuidados dos filhos e outros dependentes, aos homens incumbia a tarefa de se dedicarem à vida profissional, no entanto, com a introdução do sexo feminino no contexto laboral, registou-se assim, pela primeira vez, o conflito entre esferas, alterando a dinâmica familiar.

Contudo, com o término da guerra e o regresso dos homens da frente de combate, a maioria das mulheres regressaram ao desempenho único das tarefas domésticas, realidade que vai mudando posteriormente. A industrialização da sociedade trouxe grandes mudanças abrangentes a vários campos, mas importa

referir especificamente as repercussões na composição socioprofissional portuguesa (Guerreiro, Lourenço e Pereira, 2006).

Em Portugal, a crescente feminização do mercado de trabalho ocorreu mais tarde, tornando-se mais evidente nos finais da década de 60, com o despoletar da Guerra Colonial e o fenómeno emigratório, que criou a necessidade de recrutar mão-de-obra feminina, acelerando o processo de entrada da mulher no mercado de trabalho. (Ferreira, 2011). Durante o período ditatorial do Estado Novo em Portugal, dominava o modelo parsoniano de família e é a partir de 1960 que assistimos à transição dessa veiculação para um modelo de duplo-salário, em que ambos os elementos do casal possuem trabalho a tempo integral, dificultando, desta forma, a realização das tarefas domésticas e cuidados a dependentes (Domingos, 2012).

Guerreiro et al. (2006) destaca o aumento relevante da taxa de participação feminina no mercado de trabalho nas últimas três décadas da segunda metade do século XX. Em 2000, 60% das mulheres portuguesas estavam inseridas em contexto profissional, sendo que a grande maioria a tempo integral (Guerreiro et al., 2006). Para além disso, os autores fazem referência ao facto de 67% dos casais a trabalharem a tempo integral terem filhos, o que atribui ao conflito de conciliação uma proporção mais preocupante.

Dados mais recentes, referentes ao ano de 2015, registam uma taxa de atividade feminina no mercado laboral em idade ativa em 48,8%, excedida pela participação masculina (51,1%) (INE, 2015). É ainda de salientar os dados referentes à população empregada segundo as habilitações, através dos quais é possível chegar à conclusão de que “independentemente de serem as mulheres que possuem os níveis de habilitação mais elevados, são as categorias que correspondem a um nível de qualificação mais baixo aquelas que apresentam uma percentagem de mulheres mais elevada, ou seja, as relativas aos grupos “profissionais semiqualeificados” (58,1 % são mulheres), “não qualificados” (57,6 % são mulheres) e “praticantes e aprendizes” (51,6 % são mulheres)” (CITE, 2013, p.30).

Vimos que as mulheres apresentam graus de qualificação mais elevados e que tal não se reflete no mundo trabalho. O mesmo é de igual forma observável no

exercício de cargos de direção e de chefia ou de alta responsabilidade, continuando “a existir uma enorme assimetria entre mulheres e homens, quer no setor público, quer no setor privado” (CITE, 2013, p.32).

“Os dados do IE revelam que apenas 33,7% das mulheres são representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores/as e gestores/as executivos/as, verificando-se uma ligeira diminuição (-1,4 p.p.) face a 2012” (CITE, 2013, p.32).

“As crescentes habilitações escolares das mulheres não estão ainda plenamente refletidas nas profissões exercidas, ou seja, é nas profissões ligadas ao grupo “trabalhadores não qualificados” (72,0 %), ao grupo de “pessoal administrativo” (63,3 %) e ao grupo de “trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores” (63,1 %) que se verifica um maior predomínio das mulheres” (CITE, 2013, p.31).

Em simultâneo, a esperança média de vida aumenta, decorrendo no aumento de idosos dependentes, incrementando, desta forma, as responsabilidades familiares, até muito recentemente delegadas ao mundo feminino. Segundo dados do INE, o índice de envelhecimento situava-se nos 27,5, em 1961, tendo sofrido um aumento exponencial no ano de 2015, onde se regista precisamente 143,9, com a particularidade assente no aumento de índice de dependência dos idosos de 12,7 em 1961 para 31,4, em 2015 (INE, 2015). Os valores da sociedade portuguesa sofrem uma grande alteração a par das formas de organização familiar, o que não se estendeu às formas de organização do trabalho.

Ainda que nalguns países europeus a entrada da mulher no mundo do trabalho tenha sido acompanhada com mudanças na legislação, e atribuição de papéis assentes na nova dinâmica familiar, em Portugal tal não se registou, apesar de alguns avanços (Guerreiro, Loureiro e Pereira, 2006). “A legislação manteve-se inalterada, ou seja, até então o mercado de trabalho tinha sido maioritariamente masculino e as leis laborais não se alteraram face à nova realidade” (Costa, 2012, p.3). “A particularidade das mulheres que decorre da sua capacidade de serem mães foi durante muitos anos ignorada no mundo laboral” (Costa, 2012, p.3). É neste contexto que se incitaram reivindicações no sentido de estabelecer direitos associados às mães trabalhadoras, nomeadamente, licenças com acesso a renumeração, proteção legal contra o despedimento ou o eventual acesso vedado a

lugares de topo na profissão, entre outros (Appelbaum, Bailey, Berg, Kalleberg, 2005). Ainda que se tenha rejeitado o modelo parsoniano, as assimetrias continuaram, ou melhor dizendo, parecem ter agravado. Apesar da entrada das mulheres no mercado do trabalho, e consequentemente, a construção da sua independência económica e incremento do seu contributo para a sociedade, as tarefas domésticas continuaram a ser delegadas exclusivamente ao mundo feminino.

Neste contexto, esta fase de adaptação à nova realidade social foi acompanhada pela apresentação simultânea de dois novos desafios: a constituição de uma família e a realização pessoal a par com o desenvolvimento de uma carreira profissional.

O desafio da conciliação trabalho-família sobre o qual se disserta não constitui um assunto que deve ser relegado e isolado somente ao mundo feminino, assim como é clara a conclusão de que é uma questão que carece de toda a atenção política e empresarial, e não algo a ser resolvido por cada dinâmica familiar. Incidindo em campos mais profundos do alcance desta temática, os baixos índices de natalidade constituem indícios que podem estar associados a este esforço levado a cabo pelas famílias na articulação dos vários campos da vida.

Nesse sentido, o desafio da conciliação torna-se relevante para a sociedade no geral. Segundo o relatório do INE (2015), que desdobra uma comparação a vários níveis desde 1960 até 2015, é possível observar um notório decrescimento no índice de fecundidade, tendência que se reflete nos baixos níveis de natalidade, numa altura em que o envelhecimento da população é já uma problemática. Em 1960 registavam-se um total de 213.895 nados vivos de mães residentes em Portugal, sendo que em 2015 o valor não ultrapassa os 85.500 nados vivos. No início de 1960 cada mulher tinha em média 3 filhos (3,20), diminuindo significativamente para uma média de um filho por cada mulher em 1990 (1,57). Os valores mais baixos de índice de fecundidade em Portugal são referentes ao ano de 2013, com 1,21 filhos por mulher, tendo sofrido um ligeiro aumento no ano 2015 para 1,30 por mulher (INE, 2015).

Estes resultados denunciam um panorama atual onde domina o envelhecimento da população, em consequência da diminuição do índice de

natalidade ao longo dos anos, que se justifica entre várias razões pela introdução da mulher no contexto profissional e de construção de carreira, dificultando a dinâmica familiar tradicional.

As ciências sociais começaram a se interessar pela problemática da conciliação pela década de 70. Andrade (2010) destaca os estudos de Rapoport (1969) enquanto pioneiros na reflexão das transformações nas composições das famílias, através da análise dos conflitos nas famílias britânicas em que estava presente o duplo-emprego. No entanto, é a partir de 1990 que a questão da conciliação se assume enquanto matéria digna de atenção política, muito pela intervenção de organizações internacionais, como a União Europeia e Nações Unidas em 1995. A luta pela igualdade de género, partilha igualitária de tarefas entre homens e mulheres e incremento da feminização do mundo laboral passou a ocupar a agenda política. Estas questões passaram a reunir forças no seio da União Europeia, representados em documentos como “A Carta das Mulheres”, em 2010, a Estratégia para a Igualdade de Homens e Mulheres (2010-2015), e ainda, o Pacto Europeu para a Igualdade de Género (2011-2020) (Domingos, 2012).

A nível nacional destaca-se o IV Plano Nacional para a Igualdade – Género, Cidadania e não Discriminação (2011-2013, RCM 5/2011) (Domingos, 2012). Mas antes de se verificar qualquer atenção política nesta questão eram as próprias famílias que criavam mecanismos de forma a lidar com as dificuldades inerentes, fosse através do sacrifício da esfera profissional, optando pela dedicação total ao seio familiar, fosse através do adiamento do projeto familiar, ou como vimos anteriormente, através da limitação do número de filhos. Mais tarde, também se começou a observar uma partilha mais igualitária das tarefas domésticas entre os cônjuges (Costa, 2012).

A partir do fim do século, os esforços neste contexto tornam-se mais visíveis e urgentes na Europa. A carta comunitária do Direitos Fundamentais da União Europeia, referente a dezembro de 2000, adaptada a partir da entrada em vigor do Tratado de Lisboa em 2010, frisa que: “deve ser garantida a igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios (...)” (Comissão Europeia, 2010, p.8), assim como

assegurar “a proteção da família nos planos jurídico, económico e social”, e ainda “a fim de poderem conciliar a vida familiar e a atividade profissional, todas as pessoas têm direito a proteção contra o despedimento por motivos ligados à maternidade, bem como a uma licença por maternidade paga e a uma licença parental por nascimento ou adoção de um filho” (Comissão Europeia, 2010, p.10). É reconhecida a particularidade da maternidade nas mulheres trabalhadoras e estabelecida a proteção da mesma. Do mesmo modo, assiste-se ao estabelecimento de uma partilha igualitária de regalias e direitos no contexto profissional no que diz respeito à realização de tarefas associadas à vida familiar (Guerreiro e Pereira, 2006).

Na ótica da sociologia é possível retirar algumas justificações para a permanência até os dias de hoje de estereótipos de género. “Sobre as diferenças biológicas as sociedades foram construindo maneiras de ser masculino e feminino, sendo essas representações e estereótipos a determinar as relações sociais entre homens e mulheres” (Monteiro, 2005, p.27). Acker (1992) contribuiu para o combate desses estereótipos, através da sua reflexão acerca do papel das organizações na continuidade das diferenças de género. A autora defende que as próprias pessoas acabam por perpetuar a visão sexualizada dos papéis sociais, através da reprodução constante de experiências, valores e identidades enquanto elemento integrante de uma categoria sexual (Acker, 1992).

É neste contexto que surgem esforços para combater os estereótipos e assimetrias de poder, através da divulgação e implementação de medidas pró-família, com o objetivo de contemplar a mulher trabalhadora e mãe na legislação, e incentivar uma maior participação do homem no seio familiar, e mais especificamente, no contexto parental. A conciliação assume-se, então, como uma problemática económica, política e de género (Domingos, 2012).

1.2. Definição e conceptualização da conciliação entre trabalho e família

O tema da conciliação da vida profissional com a vida familiar assume cada vez mais um papel fulcral nas dinâmicas políticas, económicas e sociais. Assume-se de facto como uma problemática que abrange todos esses campos e que se torna relevante nas organizações contemporâneas, essencialmente, em consequência da entrada exponencial da mulher no mundo laboral (Lima e Neves, 2011).

Segundo Greenhaus e Beutell (1985), o conflito trabalho-família define-se “como uma forma de conflito derivado da existência de papéis contraditórios e em que as pressões provenientes dos domínios familiar e profissional se tornam incompatíveis em alguns aspetos” (Greenhaus e Beutell, 1985, p.77). Para Edwards e Rothbard (2000), o conceito de conciliação passa pela procura de equilíbrio entre duas esferas inerentes ao ser humano: o trabalho e a família. Para os autores, o trabalho requer a adesão a uma determinada organização, que consequentemente compensa os trabalhadores pelas suas contribuições, tendo em conta que o objetivo primário dos mesmos é a obtenção da remuneração. A família define-se como as pessoas que são providas de um relacionamento entre si devido a laços biológicos, costume social, adoção e casamento (Edwards e Rothbard, 2000).

Na literatura, uma das teorias mais incitadas é a análise do conflito de papéis, devido ao seu papel esclarecedor no que diz respeito ao estudo das relações entre papéis desempenhados nas esferas profissional e pessoal (Andrade, 2010). A necessidade de conciliação constitui uma questão característica do trabalho contemporâneo, sendo ainda uma qualidade ligada aos modelos mais recentes de gestão de grandes organizações, que procuram imprimir culturas organizacionais de excelência que primam pela valorização do capital humano. O trabalho permite uma série de benefícios imprescindíveis à sobrevivência das famílias, daí ser incontornável a presença da ocupação laboral no seio familiar, assim como torna claro a intemporalidade do tema trabalho e família. Por outro lado, é esta dinâmica e gestão de várias obrigações que está na origem de conflitos de conciliação (Andrade, 2010; Greenhaus e Beutell, 1985).

Contudo, na literatura reconhece-se um tardio olhar para estas questões de conciliação e tal justifica-se quase sempre por fatores associados a assimetrias de género, seja no reflexo do modelo parsoniano de família, ou nas conceções fortemente enraizadas do que significa ser homem e ser mulher, ou nos papéis tradicionalmente entregues a cada sexo tanto na esfera familiar como na esfera profissional, ou ainda na teoria do “trabalhador ideal” (Andrade, 2010; Costa, 2012).

A conciliação entre o trabalho e a família, questão emergente dos anos 60, é uma questão que se encontra intimamente ligada ao conceito de cultura organizacional, uma vez que a implementação e a efetiva execução das medidas só é possível se se proliferar uma cultura empresarial que estimule o usufruto, sem retaliações, das políticas de conciliação.

Swanberg (2004) afirma que na origem da adoção das medidas de conciliação pelas empresas está essencialmente o objetivo de aumentar os níveis de produtividade, acrescentado que as políticas e práticas formuladas em torno da questão da conciliação envolvem relações que abrangem tanto o domínio profissional como o familiar. Pesquisas mais recentes contrariam modelos anteriores de que os dois campos da vida dos indivíduos são campos independentes. Trabalho e família assumem-se antes como campos dependentes que se influenciam mutuamente, transferindo comportamentos e atitudes de uma esfera para a outra (Edwards e Rothbard, 2000).

Tendo em mente que não existe nenhum modelo teórico definitivo acerca desta temática, podemos encontrar na literatura diversos modelos que tentam clarificar a relação entre o trabalho e a família, divergindo muitas vezes em alguns pontos. Acerca da teoria clássica da segmentação, Edwards e Rothbard consideram que esta defende que os dois campos funcionam de forma dependente, não se observando a possibilidade de transferência de atitudes, e desta forma, ser possível estar disponível e satisfeito com todos os campos, ou nenhum deles. Nesta teoria interessa reter que não existe quaisquer influências entre os dois domínios.

Em contrapartida, a teoria da compensação postula a influência entre o trabalho e a vida pessoal e familiar. Ou seja, quando se regista dificuldades, stress ou

insatisfações num determinado campo, verifica-se um maior investimento e dedicação por parte do indivíduo na outra esfera, justificando as carências no outro campo. Esta teoria assume que os trabalhadores dedicam recursos, energia e empenho diferentes em cada campo da sua vida, pelo que se se dedicarem mais a esfera profissional, por exemplo, a esfera familiar é negligenciada e não usufrui do empenho do indivíduo na mesma medida. Os indivíduos disponibilizam uma maior parte dos seus recursos a um determinado campo da sua vida e acabam por compensar num desses campos aquilo que de que sentem falta no outro campo (Edwards e Rothbard, 2000; Costa, 2012). Já a teoria instrumental defende que os indivíduos utilizam determinada esfera para obter o que procuram na outra esfera (Santos, 2008).

Comparativamente, para Greenhaus e Beutell (1985) o conflito entre o trabalho e a família resulta de determinadas incompatibilidades entre as duas esferas. No entender dos autores, o resultado do conflito depende da relevância maior ou menor atribuída pelo indivíduo à família e ao trabalho, devido ao facto de ter de escolher a que campo é imperativo dedicar a sua energia e recursos. Referindo-se ao conflito de papéis enquanto um tipo de conflito causado pela atuação em diferentes campos, originando pressões opostas, clarificam que os indivíduos são providos de recursos e energia limitada, o que condiciona o nível de dedicação a cada campo das suas vidas. Ou seja, se um indivíduo dedicar a maior parte da sua energia ao campo profissional, tal implicará alguns sacrifícios na esfera pessoal, tendo em conta, que o seu tempo é esgotável, e uma das esferas acabará por ser prejudicada. “O conflito de papéis acontece quando as pressões decorrentes de uma função são incompatíveis com as pressões decorrentes de outra função. Note-se uma vez mais que a incompatibilidade em função da pressão de diferentes papéis existe quando a participação em um papel se torna mais difícil devido à participação em outra função” (Greenhaus e Beutell, 1985, p.77). A gestão de múltiplos papéis tem tendência a ser problemática quando se regista uma impossibilidade de fazer face a todas as exigências.

Greenhaus e Beutell (1985) identificam ainda três consequências que decorrem do conflito entre a família e o trabalho: (1) escassez de tempo, em que um contexto da vida do indivíduo exige muito tempo, reduzindo esse recurso para outro contexto;

(2) as exigências de uma determinada esfera pode acarretar maior dedicação e empenho por parte do indivíduo, gerando stress e condicionando as suas atitudes e comportamentos na outra esfera; (3) o conflito baseado no comportamento, em que as atitudes e comportamentos desenvolvidos e apreendidos numa determinada esfera não são válidos no desempenho em outra esfera, dificultando a adaptação às exigências de outros papéis (Greenhaus e Beutell, 1985).

Zimmerman (2001) faz referência aos estudos de Rapoport e Rapoport (1969), salientando os principais cinco fatores de stress ao nível das famílias de duplo-emprego: sobrecarga de trabalho, decrescimento do convívio social, desequilíbrio entre os papéis profissional e familiar, conflitos individuais de identidade e, por fim, discrepâncias entre as normas pessoais e sociais. O estudo chegou à conclusão que estes fatores não afetam da mesma forma os casais e famílias onde está presente o duplo-emprego, isto é, a sobrecarga de trabalho, stress devido ao trabalho e o equilíbrio entre as duas esferas tende a afetar em maior medida os casais com duplo-emprego, assim como se regista uma diminuição no convívio social. No entanto, as discrepâncias entre as normas pessoais e sociais parecem não ter grande impacto neste tipo de casais, comparativamente às famílias com duplo-emprego (Zimmerman, 2001).

Num estudo proposto por Barnett, Brennan, Raudenbush e Marshall (1994), concluiu-se que as mulheres tendem a experienciar níveis mais elevados de stress tanto no trabalho como no ambiente familiar. Foram apresentadas duas razões que tentam justificar a diferente reação entre géneros aos conflitos de conciliação: em primeiro lugar, a ausência de organização na divisão das tarefas domésticas entre os casais, sendo a mulher a ficar encarregue pela maior parte da esfera familiar; em segundo lugar, o facto de as mulheres encararem com maior frequência certos problemas decorrentes da ideia de maior fragilidade associada, nomeadamente o assédio no trabalho, que pode conduzir a níveis de ansiedade mais elevados.

Outro modelo dominante no que diz respeito à análise do conflito entre o trabalho e a família prende-se com a relação de reciprocidade ou de spillover que macula as duas esferas. De acordo com esta teoria, o desempenho dos papéis profissionais e

familiares está interligado, funcionando por meio de uma relação recíproca, através da influência mútua, seja positiva ou negativa, com a transferência de emoções, comportamentos, atitudes e valores de uma esfera para a outra. Desta forma, os indivíduos são incapazes de identificar uma fronteira que separe os dois campos (Santos, 2011; Andrade, 2011; Costa, 2012; Greenhaus e Beutell (1985); Edwards e Rothbard, 2000). Se o indivíduo está insatisfeito com o seu trabalho, esse pensamento irá refletir-se no seu comportamento em contexto familiar, assim como se estiver satisfeito, essa atitude transparecerá da mesma forma. De igual modo, os pensamentos positivos ou negativos com origem no seio familiar podem afetar os comportamentos e atitudes no ambiente profissional. Devemos ainda destacar o estudo de O’Neil, Greenberger e Marks (1994), que acerca do conflito baseado no tempo concluiu que, quando o indivíduo dedica grande parte dos seus recursos e energia ao exercício de um dos papéis, é inevitável o surgimento de sensações de esgotamento ou sobrecarga, que vão influenciar o desempenho dos outros campos da sua vida. Este sentimento de sobrecarga, associado ao desempenho de um dos papéis, é apontado como um dos principais fatores responsáveis pelo desencadear do conflito de papéis (O’Neil, Greenberger e Marks, 1994 cit in Andrade, 2010). Interessa ainda relevar o facto de que independentemente da origem do conflito se situar no trabalho ou na família, os estudos indicam que o conflito de papéis é sentido de forma mais notória quando se exerce uma atividade profissional a tempo inteiro. Para além disso, o aumento do nível de conflitualidade pode ser incrementado não só de acordo com as exigências de cada papel, como também através das características específicas inerentes a cada indivíduo, nomeadamente, tendências depressivas ou elevados níveis de neuroticismo (Frone, 2000). “Em qualquer dos casos o conflito entre papéis profissionais e familiares apresenta consequências ao nível do bem-estar individual, familiar e profissional” (Andrade, 2010, p.138).

Como podemos perceber são várias as teorias e modelos que se propõem a analisar a problemática dos conflitos entre a vida familiar e a vida profissional, explorando diversas causas e consequências do fenómeno. Grzywacz e Bass (2003) apresentaram também um modelo que reflete sobre o tema, mas sob uma perspetiva pouco contemplada e, por isso, mais inovadora, denominando de “modelo de

facilitação trabalho-família”. Este modelo “consiste, essencialmente, na transferência de aspetos positivos de um papel para outro papel” (Andrade, 2010, p.143). É um modelo que defende um caráter bidirecional de influências, em que o desempenho num determinado papel pode influenciar de forma positiva outros papéis da vida do indivíduo. Segundo os mesmos autores este modelo assenta no pressuposto de que as esferas profissionais e familiares se beneficiam mutuamente, e de que deve ser concebido independentemente do conflito entre o trabalho e a família, tendo em conta que os seus objetivos ultrapassam a ausência de conflito (Grzywacz e Bass, 2003). Edwards e Rothbard também corroboram esta perspetiva de modelo de facilitação entre diferentes papéis (Positive Spillover Effects), onde defendem que as interações entre papéis são contínuas, pelo que determinados aspetos positivos associados a um papel podem facilmente ser transpostos para outros campos da vida do indivíduo (Andrade, 2010; Domingos, 2012; Edwards e Rothbard, 2000)

Após vermos que a questão da conciliação pode ter interpretações divergentes, e em que medida influencia a vida dos indivíduos, importa referir a dimensão organizacional desta questão. Ainda que se observe alguma resistência às medidas de conciliação, as empresas, numa primeira fase, começaram a ter noção das dificuldades das mães trabalhadoras em conciliar os dois campos, tendo em conta que entrar no mercado de trabalho significou acumular mais uma tarefa para além das domésticas, pelas quais ainda maioritariamente responsáveis (Costa, 2012).

Apesar de haver consciência das empresas em relação a este conflito assistimos a alguma resistência dos gestores e incompreensão das medidas e das suas duplas vantagens. Mais recentemente, as empresas perceberam que não bastava a adoção de medidas pró-família e a sua divulgação, sendo importante de igual forma compatibilizar o modelo da conciliação com a cultura da organização. Ou seja, fomentar uma cultura de apoio, que vá além de disponibilizar determinados recursos facilitadores aos trabalhadores, incentivando com a mesma motivação o seu usufruto, numa lógica de combate das mentalidades convencionais, que receiam a utilização dessas medidas, por esperarem retaliações ou a transmissão de uma imagem prejudicial perante a sua entidade empregadora.

Segundo Bailyn (1997), “os gestores deverão ver a conciliação entre o trabalho e a família não de forma individual, mas de forma sistémica e integrada como parte da organização e da cultura do trabalho” (pp. 215-216). De facto, as empresas são imprescindíveis no sucesso deste tipo de políticas. Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2005) defendem que existem dois tipos de políticas que promovem a redução do stress ao nível dos esforços de conciliação: a criação de serviços de apoio à família e as políticas que atribuem uma certa autonomia aos trabalhadores, permitindo aos mesmos um maior controlo sobre o tempo que dedicam ao trabalho, investindo numa flexibilidade de horários.

A conciliação passa então por uma flexibilização entre as questões laborais e as responsabilidades familiares, permitindo aos colaboradores atuar de forma mais autónoma participando na definição de quanto tempo e de que forma dedicarão o seu tempo ao trabalho, de forma a não prejudicarem responsabilidades com filhos, idosos dependentes (Hill et al., 2008). Para isso, a gestão dos recursos humanos ganha outras proporções. Deve ser encarada de forma estratégica para a organização, numa lógica sustentável, ao mesmo tempo que facilita a conciliação entre as duas esferas da vida do indivíduo, que se assumem como campos interligados.

Algumas ações preconizadas pelas empresas passam pela flexibilização dos horários de trabalho, a criação de infraestruturas de apoio à vida familiar, como creches, atribuição de ajudas financeiras, ações que incentivam uma maior participação do homem na vida familiar. Estas ações devem primar pela igualdade de direitos e oportunidades entre homens e mulheres, conforme as sugestões de instituições internacionais, nomeadamente, a Resolução (2000/C 218/02) sobre a participação equilibrada das mulheres e dos homens na atividade profissional e na vida familiar (Guerreiro et al., 2006; Costa, 2012).

As políticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar e pessoal constituem um grande passo no mundo dos direitos do trabalho, na dinâmica familiar e na estrutura económica das empresas. É reconhecido o lado pessoal da vida dos indivíduos por parte dos empregadores, que procuram o bem-estar e o equilíbrio entre papéis. Temos observado esforços relevantes por algumas empresas nesta

temática, conscientes de que as adoções destas medidas trazem diversas vantagens, e acariciam a sua imagem não só junto dos seus colaboradores como também junto da sociedade.

1.2.1. Políticas e práticas de conciliação entre o trabalho e a família

As principais dificuldades de implementação das políticas e práticas de conciliação prendem-se com formas de organização do trabalho pouco estratégicas e determinados convencionalismos culturais, constituindo, desta forma, um problema que se centra ao nível estrutural e de gestão (Costa, 2012).

A realidade transversal a quase todas as empresas caracteriza-se por uma ausência de reflexão e pró-atividade no que diz respeito às necessidades mais urgentes dos colaboradores, negligenciando um tipo de gestão que procura recompensar os trabalhadores para além da remuneração. No entanto, a insatisfação e a consequente desmotivação do capital humano de uma empresa pode ser o que vai ditar o fracasso da mesma ou limitar os seus resultados. Os custos que envolvem questões como o absentismo, rotatividade, desaproveitamento do potencial humano e desmotivação acabam por ser prejudiciais não só para a vida do colaborador, como também para a vitalidade da empresa. Ainda que a legislação tenha vindo a definir medidas que atuam ao nível de todas as vertentes da vida profissional, a efetivação dessas políticas fica muitas vezes aquém do satisfatório (Costa, 2012).

Tendo em vista um maior esclarecimento acerca de políticas existentes na legislação portuguesa acerca desta matéria, segue-se um pequeno enquadramento.

a. Licenças para pais e mães trabalhadores

A definição de uma gestão assente em políticas de conciliação não pode prescindir de licenças que permitam aos pais e mães integrados no mundo laboral o apoio em questões familiares. Em Portugal, a legislação prevê uma série de medidas nesta matéria, nomeadamente a licença por maternidade/paternidade, que permite a presença do pai ou da mãe nos primeiros cuidados aos filhos recém-nascidos. Esta licença tem uma duração de 120 ou 150 dias consecutivos, sendo que os primeiros 90

dias devem ser gozados após o parto. As primeiras seis semanas devem ser gozadas obrigatoriamente pela mãe, sendo que o restante período pode ser dividido entre os pais como entenderem (nº2, art.41º da Lei 120/2015 de 1 de setembro). Excetuando a renumeração, a licença equivale a uma prestação efetiva de trabalho, sendo que é concedido um subsídio a cargo da segurança social. A possibilidade de optar por 150 dias diminui o apoio subsidiário para 80%, deixando de corresponder aos 100% de renumeração. Acresce ainda a licença por paternidade que atribui ao pai o direito a uma licença de 10 dias úteis, seguidos ou interpolados nos 30 dias seguintes ao nascimento, sendo que é obrigatório o gozo de 5 dias a seguir ao parto. Após este período, o pai pode ainda gozar de uma licença facultativa de 10 dias úteis, que devem ser gozados em simultâneo com a licença inicial materna. Aumentar a participação masculina na vida familiar, e mais especificamente, na vida e educação dos filhos tem sido uma questão contemplada pela lei. O código do trabalho (2009) (art.40º da Lei 120/2015 de 1 de setembro) procura a igualdade no que diz respeito à partilha da parentalidade, criando licenças que permitem um maior acompanhamento do filho pelo pai nos primeiros dias de vida.

Nesta matéria, a legislação portuguesa prevê ainda outras licenças, como a licença por amamentação (direito a uma dispensa diária, que pode ser gozada em dois períodos, que não ultrapassem uma hora cada, para proceder a amamentação), licença especial para assistência a filhos (permite aos pais passar mais tempo com filhos, podendo ser utilizada após nascimento do terceiro filho), licença para adoção de menores de 15 anos (tem uma duração de 100 dias consecutivos, podendo ser dividida entre os adotantes).

Segundo Guerreiro e Pereira, este tipo de alterações e a introdução de leis de conciliação procuram “atenuar alguns dos problemas que se colocam aos pais trabalhadores com filhos”, reforçando a presença do pai na educação, como também permite a criação de vínculos desde os primeiros dias de vida. (Guerreiro, Lourenço e Pereira, 2006, p.11).

b. Criação de serviços para acolhimento de crianças

“É comum ouvir-se dizer que a concentração e a produtividade aumentam quando os trabalhadores estão descontraídos e tranquilos, por deixarem os filhos em locais seguros e com qualidade durante o período de trabalho” (Guerreiro, Lourenço e Pereira, 2006, p.10). Como já referimos, existe uma dependência inegável entre os diferentes campos da vida, pelo que os comportamentos, atitudes e sentimentos são transferidos de uma esfera para a outra. Os filhos tendem a ser o centro da preocupação dos pais e mães trabalhadores, daí que o seu bem-estar e segurança constituam fatores que influenciam o rendimento e produtividade laboral. Políticas no sentido de facilitar a gestão dos colaboradores no que diz respeito a locais seguros de ocupação e vigilância das crianças são um ponto incontornável na facilitação da conciliação. Friedman e Johnson (1997) corroboram Guerreiro et al. (2006), relevando o facto de a falta de apoio às crianças aumentar os níveis de stress, absentismo e desconcentração junto dos colaboradores, chamando a atenção para as futuras consequências, que se refletem muitas vezes em delinquência juvenil. Atentas a esta problemática, várias empresas optam pela criação de estruturas próprias ou pela atribuição de subsídios que apoiem os pais no pagamento de creches, e/ou ainda pelo desenvolvimento de atividades que se destinam a ocupar as crianças nos tempos livres e períodos de férias, contratando serviços específicos. O pagamento de mensalidades elevadas não está ao alcance de todas as famílias, pelo que as organizações começam a olhar para este tipo de políticas de forma encorajadora. Em Portugal, contam-se algumas empresas que movimentaram recursos no apoio à prestação de cuidados a crianças, nomeadamente, a companhia aérea TAP que criou um infantário para os filhos dos seus colaboradores, assim como uma creche e um jardim infantil que prestam serviços 24 horas por dia.

c. Criação de serviços para prestação de cuidados a idosos

O envelhecimento da população em Portugal é uma questão real e preocupante, registando-se um aumento de idosos numa faixa etária mais avançada

(Costa, 2012). Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística, o índice de envelhecimento localizava-se nos 143,9% no ano de 2015, com um índice de dependência de 31,4%, registando, desta forma, um aumento dramático em comparação a 1961, ano em que se ficou pelos 27,5% e 12,7%, respetivamente (INE, 2015).

Neste sentido, no caso de homens e mulheres trabalhadores que tenham ao seu encargo idosos é fundamental a criação de serviços que facilitem a prestação de cuidados, assim como a promoção duma organização de trabalho flexível que permita aos colaboradores prestar esse tipo de apoio (Guerreiro, Lourenço e Pereira, 2006). Em Portugal, a IBM, empresa do setor informático, é um exemplo de boas práticas nesta matéria, destacando-se com a atribuição de seguro de saúde, abrangente aos ascendentes e descendentes dos seus colaboradores.

d. Flexibilidade na organização do trabalho

A flexibilização dos horários de trabalho é uma das medidas mais eficientes e satisfatórias para os colaboradores (Costa, 2012). Acerca da questão da conciliação entre o trabalho e a família, a flexibilidade é uma das medidas mais recorrentes e que permitem aos colaboradores uma certa autonomia no que diz respeito à definição dos períodos em que se dedicam ao trabalho, respeitando desta forma as suas necessidades e fomentando a motivação e dedicação ao trabalho. Segundo Guerreiro, Loureço e Pereira (2006), “uma empresa que adota medidas de conciliação entre vida profissional e vida familiar procura adequar as formas de trabalho às necessidades dos seus colaboradores” (p.22). Para além de ser uma solução muito procurada e eficiente, é também uma medida que vence pelo pragmatismo. Algumas medidas de flexibilização do trabalho:

- Redução efetiva das horas de trabalho de modo a promover um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar;

- Adoção de modalidades de teletrabalho, nomeadamente para trabalhadores que residam longe do local do trabalho, de forma a evitar o cansaço acumulado devido a deslocações diárias;
- Adaptação dos horários de trabalho às necessidades familiares, em situações em que as exigências básicas da profissão assim o permitam;
- Possibilidade de acumular horas de trabalho, permitindo aos trabalhadores ter um maior número de dias livres;
- Criação de bases de dados com todo o tipo de serviços que possam ser úteis aos pais e mães trabalhadores(as);
- Apoio social nos serviços médicos, transportes, seguros;
- Serviços de encaminhamento dos filhos e de idosos para cuidados especializados.

Em contrapartida, devemos referir que existe uma tendência generalizada para prejudicar os trabalhadores que usufruem destas formas de flexibilização, facto que demonstra a presença ainda muito vincada de modelos de gestão convencionais, em que, apesar de haver uma disponibilização deste tipo de medidas por parte da empresa, nota-se alguma resistência dos cargos de chefia, que nem sempre percebem a pertinência das mesmas (Costa, 2012). Em Portugal, toma-se como exemplo a empresa Bruno Janz, empresa que produz aparelhos de precisão, que permite aos colaboradores optarem por fazer uma pausa de almoço que pode ir de 30 minutos a 2 horas, sendo que tal irá condensar ou alargar o horário de trabalho. Desta forma, é atribuída ao colaborador a oportunidade de fazer a gestão de assuntos pessoais neste período (Guerreiro, Lourenço e Pereira, 2006).

1.2.2. O papel das organizações

Numa altura em que a competitividade entre as organizações é cada vez mais intensa são pormenores como a importância e preocupação que as empresas nutrem e demonstram para com os seus colaboradores que podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Não obstante o incremento na qualidade e quantidade de iniciativas em prol de medidas de conciliação trabalho-família, ainda persistem assimetrias discriminatórias. Contudo, a consciência em relação a esta matéria tem vindo a registar desenvolvimentos, com vários países europeus a perceber a importância de desenvolver e implementar políticas e práticas que têm como objetivo facilitar e harmonizar a influência mútua da esfera profissional e pessoal dos trabalhadores (Costa, 2012).

Friedman e Johnson (1997) sugerem um modelo que acompanha a evolução da postura e preocupações das empresas no que diz respeito à temática da conciliação entre o trabalho e a família, dividindo-os em quatro fases. Num primeiro momento, os autores referem que as empresas concentravam a sua atenção maioritariamente nas necessidades das mães trabalhadoras e dos seus filhos dependentes. Ainda que se note alguma sensibilização para esta questão específica, é visível a resistência dos cargos de chefia das empresas em efetivar as políticas orientadas para a resolução dos conflitos, ignorando a sua pertinência e a relevância no alcance do sucesso da empresa e motivação do capital humano. As empresas acabam por implementar políticas pouco desenvolvidas e muito limitadas neste sentido, envolvendo somente os filhos dos colaboradores.

Num segundo momento, assiste-se ao surgimento de uma denominação mais justa deste tipo de políticas, utilizando o termo conciliação entre trabalho e família, em substituição de “necessidades das mulheres”. Nesta altura, a divulgação das suas políticas de conciliação nos manuais do trabalhador pelas empresas torna-se recorrente.

Por fim, no terceiro momento, verifica-se uma consciencialização da necessidade de articulação entre as políticas de conciliação e uma cultura de apoio às mesmas, com a evidência de que esta última é fundamental no usufruto e sucesso das práticas implementadas. O desenvolvimento e exploração das competências dos trabalhadores depende muito da valorização e apoio dado pelas empresas (Friedman e Johnson, 1997).

O papel das organizações na progressão, implementação e até compreensão por parte dos trabalhadores destas políticas pró-família é fundamental. Segundo Thompson, Beauvais e Lyness (1999), uma cultura organizacional que apoia a questão da conciliação não é compatível com alguns aspetos da cultura organizacional convencional.. Numa primeira dimensão, os autores referem-se às exigências em relação às horas de trabalho dedicadas à empresa como uma das questões que parecem sabotar a adesão às políticas de conciliação. Geralmente, a exigência de tempo sem flexibilidade é o cenário que se apresenta, indo ao encontro da teoria do “trabalhador ideal”, que defende que a disponibilidade dos indivíduos está completamente submetida às vontades das entidades patronais e que abordaremos com mais minuciosidade abaixo. Este fator impôs algumas barreiras a todo o processo de adesão por parte das organizações, mas também por parte dos colaboradores, que receiam utilizar horários flexíveis, por sentirem que pode mostrar negligência ou ausência de empenho no trabalho (Thompson, Beauvais e Lyness, 1999).

Com efeito, a outra dimensão referida prende-se com a imagem de dedicação que os trabalhadores pretendem passar às suas organizações. Usufruir das políticas de conciliação após a sua implementação nem sempre é garantida. Muitos trabalhadores temem que ao utilizarem as medidas pró-familiares ao seu dispor podem estar a mostrar que não se dedicam ao trabalho, dando uma imagem negativa às chefias. “Deste modo, os indivíduos podem sentir que não têm outra possibilidade a não ser o sacrifício da esfera familiar, mesmo que essa não seja a sua vontade” (Lopes, 2009, cit in Domingos, 2012, p.25). Ollier-Malaterre e Andrade (2015) corroboram esta ideia, ao destacarem o facto de que a existência de políticas de conciliação não significa necessariamente o seu uso efetivo. “O acesso a uma política refere-se à capacidade de fazer uso da mesma, e é, portanto, diferente do uso na medida em que alguns funcionários podem ter acesso a uma política e optar por não usufruir da mesma” (Ollier-Malaterre & Andrade, 2015, p.2).

Deste modo, na terceira dimensão, Thompson et al. (1999) apresenta a importância do incentivo e apoio das chefias na utilização das medidas de conciliação por parte os trabalhadores, mostrando que o usufruto das mesmas é um

direito legítimo, e como tal, os indivíduos não devem ser prejudicados. Deste modo, a execução efetiva das medidas e a eliminação das mentalidades convencionais depende muito das organizações e chefias. A mudança passa primeiramente pela adaptação da cultura organizacional a uma visão pró-família, e a abertura dos canais de comunicação, dotada de uma transversalidade abrangente a todas as posições hierárquicas, tornando claro para os trabalhadores quais são os seus direitos e regalias, de forma a inverter a realidade em que “as medidas de conciliação podem criar novas formas de organização do trabalho, mas a cultura organizacional pode continuar a premiar as velhas formas de trabalhar” (Lopes, 2009 cit in Domingos, 2012, p.25).

Quando os trabalhadores estão integrados numa empresa que é apologeta de uma cultura organizacional “amiga da família”, e se sentem apoiados e incentivados a usufruir das mesmas, o conflito trabalho-família pode assumir um estado de maior harmonia e, conseqüentemente, rever-se num maior empenho e fidelização por parte dos colaboradores na esfera profissional (Thompson, Beauvais e Lyness, 1999).

As organizações que formulam práticas e políticas de conciliação e que esperam ver a sua implementação consolidada devem funcionar inevitavelmente sob uma cultura organizacional pró-família, que pode ser entendida como “a partilha das assunções, das crenças e dos valores na medida em que para as mulheres e homens uma organização suporta os valores de integração trabalho e família nas suas vidas” (Thompson, Beauvais e Lyness, 1999, p.394). As vantagens destas políticas são tão ou mais importantes para as organizações como para os colaboradores, no sentido em que diminui uma série de custos associados ao absentismo, stress, rotatividade, conflitos derivados de uma sobrecarga psicológica. Para além disso, estas políticas possibilitam a retenção dos melhores talentos ao dispor da empresa, assim como a atração de colaboradores qualificados, resultante dos níveis de qualidade de vida disponibilizados. Em simultâneo, a sua imagem junto da comunidade é elevada a uma outra dimensão, pautada por positividade, melhorando o seu mercado externo. (Guerreiro, Lourenço e Pereira, 2006; Appelbaum et al., 2005; Costa, 2012).

Importa referir ainda a ideologia assente no “trabalhador ideal” de forma mais pormenorizada. Como supramencionado, os direitos laborais que perseguem uma gestão mais equilibrada entre as esferas profissional e familiar dos indivíduos sempre foram presentes a diversas barreiras, nomeadamente a resistência por parte dos cargos de chefia das organizações, os quais são imprescindíveis para o sucesso das políticas, uma vez que recai sobre os mesmos a responsabilidade pela coordenação dos colaboradores. Um dos fatores que reside na origem do mencionado é exatamente a ideia do trabalhador ideal. Segundo Lewis (1997), assenta num modelo de “tipo ideal de trabalhador” que apresenta uma total disponibilidade e dedicação para com a esfera profissional, ignorando a existência da esfera pessoal e familiar. Subjacente a esta ideologia, encontramos um convencionalismo ainda maior, que se prende com a ideia associada ao sexo masculino de que os seus recursos, tempo e energia, dirigiam-se exclusivamente ao mundo laboral. Desta forma, a negligência da entrada da mulher do mercado do trabalho estende-se e permanece, influenciando as formas de organização do trabalho, partindo do princípio que o homem é apoiado pela mulher que se responsabiliza pelas tarefas domésticas, permitindo a sua total dedicação ao trabalho (Lewis, 1997; Santos, 2010; Domingos, 2012).

Segundo Rosabeth Kanter (1993), as estruturas organizacionais são as principais disseminadoras nas diferenças entre homens e mulheres, combatendo a ideia de que existem características individuais específicas inerentes às mulheres que impossibilitam o acesso às oportunidades na mesma medida que o sexo masculino (Kanter, 1993).

Acerca dos impactos da estrutura de uma organização nas políticas de conciliação, Dulk e Peper (2007) identificam duas dimensões imprescindíveis à essa mesma estrutura, mais especificamente, o apoio e as barreiras. O apoio refere-se à disponibilização de medidas de conciliação aos colaboradores, associado ao fomento feito pela chefia no sentido de usufruto das mesmas. No que diz respeito às barreiras, os autores referem-se às exigências incontornáveis de cada profissão, assim como o tempo que os indivíduos dedicam à empresa (Dulk e Peper, 2007). Segundo Lopes (2009), a maioria dos indivíduos profissionalmente ativos dedicam mais tempo ao trabalho do que gostariam, mesmo em situações onde a flexibilidade de horários é

prevista pela legislação, nem sempre é possível recorrer a essas políticas, por dificuldades associadas à rigidez das empresas e formas de organização de trabalho.

Outra realidade presente nas organizações que condiciona o sucesso das políticas de conciliação advém do tipo de contrato celebrado. Contratos a termo ou trabalhos precários sem grande previsão futura alimentam uma insegurança incapacitante junto dos colaboradores, que nestas condições, optam por uma contenção no momento de utilização de políticas de conciliação, temendo que o seu usufruto possa influenciar o seu percurso na empresa, e até, a permanência. Como já referimos, a cultura organizacional de apoio é totalmente indissociável da efetividade das práticas de conciliação trabalho e família.

O papel das organizações é crucial não só na implementação das políticas de conciliação entre a esfera profissional e pessoal dos seus colaboradores, como também na responsabilidade pela revolução das mentalidades das suas chefias e trabalhadores, orientando-os para as vantagens que advêm da adoção dessas práticas. Isto é, para que os trabalhadores usufruam dos benefícios das iniciativas das suas organizações, precisam, antes de mais, de sentir o apoio dos seus empregadores, sem quaisquer constrangimentos que denunciem o receio de retaliações sobre o seu emprego e carreira. A cultura organizacional deve primar não só pela transparência da informação, como também pelo incentivo, ressaltando a importância desta política para o futuro da empresa, dos colaboradores, assumindo uma postura positiva e encorajadora (Valcour, Ollier Malaterre, Matz-Costa, Pitt-Catsouphe e Brown, 2011).

1.2.3. O setor privado e o setor público

“As famílias eram, e continuam a ser, incentivadas a responsabilizarem-se pelos seus elementos mais vulneráveis e necessitados de cuidados, o que pode criar ambivalência relativamente ao direito a apoio para responder às exigências da profissão e da família” (Lewis, 1998, p.29). Num estudo realizado por Lewis (1998) durante um período onde dominava um governo conservador no Reino Unido,

imperava a noção de individualismo, com uma desresponsabilização do estado em relação às famílias. Neste período, fomentava-se as soluções privadas para os conflitos existentes no seio das famílias, associados à temática da dificuldade de conciliação. “Assistiu-se neste período a grandes cortes nas despesas públicas e a uma redefinição gradual das fronteiras entre as responsabilidades do Estado e as da família, com uma ênfase cada vez maior na independência individual e familiar” (Lewis, 1998, p.28).

Em Portugal, no período salazarista, predominava a mesma ideologia, ou melhor, havia total ignorância em relação aos conflitos de conciliação e no que diz respeito à sua importância, e consequentemente, o estado português não previa leis nesse sentido. Apenas a 7 de fevereiro de 1976 se estabelece o direito à licença de noventa dias no período de maternidade. A 25 de Abril do mesmo ano a legislação prevê “a igualdade de oportunidades na escolha da profissão ou género de trabalho e condições para que não seja vedado ou limitado, em função do sexo, o acesso a quaisquer cargos, trabalho ou categorias profissionais [alínea c) do artigo 52.º]” (CITE, 2013, p.10), estabelecendo a igualdade entre homens e mulheres no acesso a oportunidades de emprego e progressão na carreira. Importa ainda referir a legislação que reconhece a necessidade de criar condições que possibilitam aos trabalhadores e trabalhadoras atingir um equilíbrio entre os vários campos das suas vidas, nomeadamente entre a vida profissional e familiar: “a organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal [alínea b) do artigo 53.º]” (CITE, 2013, p.10).

A revisão bibliográfica efetuada permitiu identificar algumas discrepâncias na perceção das medidas de conciliação entre a esfera profissional e a esfera pessoal, dependentes do tipo de organização, isto é, quando nos referimos a uma organização privada ou pública.

Tendo como base investigações realizadas em organizações privadas e públicas holandesas com o foco sobre pais e mães trabalhadoras, Dulk e Peper (2007) concluem que os indivíduos do setor público sentiam um maior apoio da organização na gestão das duas esferas da sua vida, em detrimento dos elementos que

trabalhavam no setor privado. As organizações apresentavam com mais frequência uma política pró-família, incentivando o equilíbrio da vida pessoal e privada, enquanto que o setor privado se mostrava relutante e incompatível com políticas de conciliação. A implementação efetiva e visível verificava-se unicamente na organização pública, onde reinava uma cultura organizacional de apoio aos colaboradores, salientando a importância da conciliação entre o trabalho e a família no alcance do sucesso em todos os campos. Ou seja, apenas os indivíduos do setor público tinham acesso e “liberdade” para usufruir de medidas de conciliação sem esperar quaisquer retaliações, o que não acontecia no setor privado, onde a cultura organizacional assumia traços ainda tradicionais.

Nas organizações privadas, as exigências laborais, a necessidade de cedência de grande disponibilidade de tempo e recursos para o trabalho, o cumprimento rígido de objetivos e as responsabilidades e exigências intrínsecas a cada profissão mostravam-se contraditórias e incompatíveis com as medidas de conciliação divulgadas. Dulk e Peper (2007) justificam a diferente realidade entre os setores com uma procura de lucro muito mais vincada nas organizações privadas, refletindo-se desse modo nas exigências do tempo laboral e evidenciando as divergências de objetivos entre as políticas de conciliação e as normas da organização privada. As empresas do setor público têm como principal objetivo o fornecimento de serviços ao público, e não tanto o lucro. Para além disso, a atuação das organizações públicas é mais submissa ao escrutínio do público e ao seu julgamento. “As organizações públicas são mais frequentemente o sujeito da atenção do público e é mais provável que evoluam de acordo com os padrões e as normas” (Dulk e Peper, p.64). Como tal, verifica-se uma necessidade de desenvolvimento em matérias tão sensíveis para as famílias e sociedade em geral, procurando formas de efetivar as práticas de conciliação.

Existem uma série de políticas governamentais e empresariais que perseguem o objetivo da harmonia das esferas profissional e pessoal dos indivíduos, combatendo a transmissão de aspetos negativos de um campo para o outro através da erradicação de alguns fatores que estão na sua origem (Domingos, 2012).

Segundo o Relatório sobre boas práticas nas empresas referente ao ano de 2013, um dos objetivos da Estratégia Europa 2020 passa por aumentar para 75% (até 2020) a taxa de emprego nas faixas etárias entre os 20 e os 64 anos, e a redução no mínimo para 20 milhões o número de pessoas em risco ou em situação de pobreza. A procura da igualdade de participação no mercado laboral entre homens e mulheres é uma questão imprescindível no alcance do objetivo proposto (CITE, 2013). O Comité Económico e Social Europeu (CESE) chama atenção para o facto de que se houvesse uma correspondência exata da taxa de participação laboral entre homens e mulheres, estaríamos perante um aumento de 12 % do PIB per capita até 2030 (CESE, 2013 cit in CITE, 2013). Neste contexto, o governo depara-se com um progresso económico que depende em grande medida do combate da desigualdade entre homens e mulheres no que concerne à vida profissional:

“(...) a UE e os seus Estados-Membros confrontam-se, pois, com o dever de abordarem o emprego das mulheres como uma necessidade económica e não mais como um tema de debate sobre igualdade, com o propósito de ser assegurado um desenvolvimento e crescimento sustentáveis e, ao mesmo tempo, fazer face aos desafios demográficos, sociais e ambientais” (CITE, 2013, p.7).

Neste contexto, importa referir algumas iniciativas que pretendem fomentar a adoção de boas práticas de âmbito social no interior das organizações, presentes no Relatório sobre boas práticas nas empresas (2013):

□ O Projeto DSIE – Projeto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas, desenvolvido no âmbito da Iniciativa Comunitária EQUAL (Quadro Comunitário de Apoio III), (2006/2009), conta com várias parcerias, entre elas, a entidade pública Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, enquanto instituição promotora; empresas públicas (RTP – Rádio Televisão de Portugal); e empresas privadas (IBM Portugal, Grupo Auchan, AXA, Microsoft, entre outras). Este projeto procura incentivar as empresas a adotarem práticas de responsabilidade social com o

objetivo de reforçar, acompanhar e divulgar boas práticas de igualdade entre mulheres e homens nas empresas (CITE, 2013).

□ O projeto PIQ – Prémio Igualdade é Qualidade, criado pela CITE em 2000, destina-se em primeiro lugar a premiar e fomentar as boas práticas levadas a cabo pelas organizações sob a sua orientação. O seu percurso tem sido bem-sucedido no que concerne à compreensão da importância da igualdade de género e de políticas assentes na preocupação da empresa com os seus colaboradores, enquanto meio através do qual se regista um aumento dos níveis de produtividade, de satisfação do capital humano, assentes numa perspetiva de sustentabilidade económica (CITE, 2013).

□ A Norma Portuguesa 4522 das Organizações Familiarmente Responsáveis nasceu sob a coordenação da Associação Portuguesa de Ética Empresarial, com o objetivo de formular e dispor linhas de orientação para as organizações interessadas em adotar políticas pró-família. Esta norma apresenta um modelo normativo que pode ser utilizado pelas empresas que visam promover uma cultura organizacional de apoio à conciliação entre o trabalho e a família, assumindo um caráter flexível e generalista, de modo a ser utilizado por diversos tipos de organizações, tanto públicas como privadas (CITE, 2013).

É possível perceber que existem uma série de modelos e programas de origem comunitária e pública que procura atribuir linhas de orientação, avaliação e reconhecimento das empresas interessadas em adotar uma gestão assente nas preocupações sociais e de conciliação. Não obstante, tal parece não ser suficiente para podermos afirmar que em Portugal, seja nas empresas privadas ou públicas, as normas de conciliação estejam bem presentes e divulgadas. Esse facto pode ser justificado com a visão ainda muito tradicionalista das empresas em relação a estas questões, incluindo o Estado.

A maior parte das empresas do setor privado que adota políticas de conciliação focam-se em nichos específicos de trabalhadores, nomeadamente, práticas orientadas para as mães, o que leva a um perpetuamento dos estereótipos de género e manutenção do pensamento tradicional associado à mulher enquanto único

elemento do casal responsável por questões familiares. Outra questão frequente é a disponibilização por parte das empresas de práticas que fomentam uma maior participação do homem na vida familiar, no entanto, a sua efetivação fica aquém do pretendido, seja por falta de incentivo da organização, seja por falta de interesse do sexo masculino em usufruir desse tipo de licenças.

Outras situações que possam potenciar elevados níveis de stress nem sempre são contempladas pelas organizações. Este tipo de postura em relação às políticas de conciliação justifica-se em grande medida pelas barreiras culturais ainda muito vívidas na sociedade portuguesa. Portanto, é acima de tudo uma questão cultural. “As mudanças culturais em torno da parentalidade ainda são escassas. A luta pela igualdade de género é derrotada pelas crenças culturais e pelas expectativas dos indivíduos relativamente à manutenção dos papéis sexuais” (Costa, 2012, p.64; Domingos, 2012; Swanberg, 2004).

Ao nível do apoio dado pelo Estado, Lewis e Smithson (2001) salientam a sua influência incontornável na forma como as empresas e as pessoas na sua generalidade olham para as políticas de conciliação. Isto é, as empresas e a população em geral são um reflexo do Estado sob o qual se encontram - na presença de um Estado-Providência tradicionalista, também nos encontraremos perante uma realidade onde as empresas e população assumem uma postura tradicional (Lewis e Smithson, 2001). Um Estado de orientação tradicionalista olha para as mulheres como as principais responsáveis nos cuidados dos filhos e orientação de outras tarefas domésticas, refletindo-se em baixos níveis de participação no mercado de trabalho.

O caso português é definido como um modelo tradicionalista e igualitário, isto é, que se encontra em transição duma perspetiva tradicional para uma visão mais igualitária das questões familiares, refletindo-se em estruturas e legislação deficientes na matéria. Santos (2010) salienta o pouco apoio estatal em função de uma ótica assente num tipo de família autónoma que soluciona os vazios não preenchidos pelo governo, acrescendo a dificuldade de salários baixos que incentivam a proliferação de casais “duplo-emprego”.

Litwalk (1960) refere-se a um tipo de “família extensa modificada” em oposição a família nuclear isolada, salientando a relevância de uma família alargada que ofereça apoio na gestão das responsabilidades familiares, como o cuidado de crianças (Litwalk, 1960 cit in Portugal, 1995). “Quer o recurso aos parentes se processe de uma forma sistemática ou esporádica, a presença da família alargada é indesmentível e, portanto, muito dificilmente podemos falar de isolamento do núcleo conjugal” (Portugal, 1995, p.162), clarificando a importância da existência de uma sociedade providência na ausência de um Estado-Providência com orientação igualitária, sem infraestruturas e apoios suficientes na matéria.

1.3. Relações sociais de género, papéis sexuais e assimetrias de género

“O sexo é uma categorização biológica baseada principalmente no potencial reprodutivo, já o género é a elaboração social do sexo biológico” (Eckert e McConnell-Ginet, 2013, p.10). A desigualdade de género representa a ausência de igualdade no que diz respeito ao acesso a oportunidades e alcance de resultados pela mulher e pelo homem nos vários campos da vida. São vários os autores que corroboram esta distinção entre sexo e género.

Ann Oakley é considerada uma das estudiosas que mais contribuiu para o esclarecimento acerca das relações sociais entre o sexo feminino e o sexo masculino, distinguindo com clareza na sua obra “Sex, Gender and Society” as significações associadas às diferenças biológicas (Monteiro, 2005). Oakley define o “sexo” como “a palavra que se refere às diferenças biológicas entre homens e mulheres: a diferença visível na genitália, a diferença associada à função procriadora. No entanto, o sexo é uma questão cultural: refere-se à classificação social de masculino e feminino” (Oakley, 1997, p.1). Ou seja, enquanto que o sexo define a diferença física entre homens e mulheres, o género representa um conjunto de construções sociais, não inatas, em torno do que significa ser homem ou ser mulher.

São essas representações sociais que moldam os estereótipos e assimetrias de género presentes na sociedade, acabando por determinar as relações sociais entre homens e mulheres, tanto na vida pessoal, como no meio profissional (Monteiro, 2005). Vários autores defendem que os fatores históricos e culturais desempenham um grande papel na existência e continuidade das diferenças associadas ao género, uma vez que definem um conjunto de papéis e atributos delegados em função do sexo biológico, assentes em conceções rigidamente anexadas a cada género, criando uma diferenciação hierarquizada (Amâncio, 1994; Monteiro, 2005).

Em consequência, às mulheres geralmente são atribuídos papéis que pressupõem características de teor mais sensível e relacional na esfera privada, enquanto que aos homens se anexam ideias de competitividade, força e orientação para o cumprimento de objetivos e alcance de resultados, na esfera pública. (Monteiro et al., 2015).

Segundo Monteiro (2005), são as próprias instituições e envolvente social que promovem a reprodução das estereotipias de género. As desigualdades decorrem diariamente com um caráter aparentemente invisível, mas deixando claro para a autora que homens e mulheres negociam com base em diferentes recursos, em ambientes representativos das normas e construções sociais e simbólicas, investidas de assimetrias e desequilíbrio no poder negocial (Monteiro, 2005). “São criadas diferentes representações sociais sobre os atributos e características pessoais, competências, interesses e motivações dos homens e das mulheres, no âmbito do trabalho e da família, que se traduzem em práticas sociais consentâneas com essas representações” (Monteiro, Agostinho e Daniel, 2015, p.426).

No contexto laboral, a autora identifica diversas assimetrias que podem ser incluídas em duas grandes categorias, a segregação horizontal ou glass wall, e a segregação vertical ou glass ceiling.

A segregação horizontal corresponde à atribuição de responsabilidades e tarefas que tenham a ver com educação, prestação de cuidados e administração à mulher, confirmando a ideia de haver tarefas/cargos mais direcionados para as mulheres, e tarefas/cargos destinados a homens; a segregação vertical prende-se com a dificuldade em aceder a cargos dirigentes, e por sua vez, a remunerações mais

elevadas. A estas assimetrias intrínsecas às instituições acrescem outros fatores que agravam a estereotipia de género, nomeadamente as formas de organização do trabalho, os requisitos necessários para a execução de determinada função, as disparidades no acesso a cargos de chefia (maior dificuldade de ingresso para as mulheres), progressão na carreira, entre outros (Monteiro et al, 2015).

Em Portugal, destaca-se Amâncio (1994) no que diz respeito a esta temática. A autora defende que vivemos numa sociedade que segrega as pessoas em dois grandes grupos consoante o seu sexo biológico: o grupo dominador, onde se incluem os homens, e o grupo dominado, que alberga as mulheres, onde as suas ações são restringidas ao espaço familiar, doméstico e afetivo. Já aos homens não é atribuída nenhuma função, nenhum círculo restringido de características típicas e papéis limitados, sendo visível a aparente ilimitação de competências sociais e profissionais desempenhados pelos homens. A autora salienta ainda o facto destas construções e conceções de género definirem e condicionarem a vida dos indivíduos, criando ideias sobre o que se esperar de determinado sexo, do seu comportamento, das suas competências, não ignorando o facto mais preocupante de tais representações serem reproduzidas e perpetuadas não só pelas organizações e instituições, como também pela própria ação influenciada dos indivíduos (Amâncio, 1994).

No contexto nacional, a realidade que temos vindo a expor foi intensificada durante o período do Estado Novo, altura em que a legislação assumia um caráter altamente conservador e familialista, olhando para a mulher como a cuidadora do lar e executora das responsabilidades familiares, deixando para o homem a obrigação de sustento. No entanto, como já foi referido, esta realidade começa a alterar-se com a entrada da mulher no mercado de trabalho em função do despoletar da guerra colonial e do fenómeno da emigração, abrindo espaço para a contratação de toda a mão-de-obra disponível (Domingos, 2012).

É neste contexto que as desigualdades presentes no ambiente familiar são transferidas para a esfera profissional. Atualmente, a legislação portuguesa contempla as questões que se prendem com a conciliação e com a promoção da igualdade de oportunidades e de acesso ao emprego, ainda que a sua implementação

prática esteja ainda pouco desenvolvida. A Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2008, de 22 de abril, que aprova as Orientações Estratégicas do Estado destinadas à globalidade do Setor Empresarial do Estado é um exemplo dos esforços da legislação

portuguesa

relativamente as
questões que temos
vindo a abordar:

“conceber e implementar políticas de Recursos Humanos orientadas para a valorização do indivíduo, para o fortalecimento da motivação e para o estímulo ao aumento da produtividade dos colaboradores, num quadro de equilíbrio e rigoroso controlo de encargos que lhes estão associados, compatível com a dimensão e a situação económica e financeira da empresa e conceber e implementar planos de igualdade, tendentes a promover a igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, a eliminar as discriminações e a permitir a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional” (CIG, 2015, p.42).

Assistimos nas últimas décadas a uma forte feminização não só do mercado laboral, como também ao nível da formação, com destaque para o aumento significativo do ingresso no ensino superior. Ao nível do ensino regista-se uma evolução muito positiva, com as mulheres a apresentarem qualificações escolares mais elevadas do que os homens.

Nos anos 2012/2013, o INE (2014) registou uma taxa de feminização do ensino superior de 59,8% (INE, 2014 cit in CIG, 2015), acrescendo ainda o facto das mulheres deterem uma taxa superior à dos homens no que concerne à conclusão dos cursos, tanto no ensino secundário, como no ensino superior (59%). Segundo a CIG, “as mulheres são maioritárias nas conclusões em todos os níveis de formação do ensino superior” (CIG, 2015, p.103), destacando-se o aumento da participação das mulheres em doutoramentos, atingindo os 54,8% do total de doutoramentos realizados em 2013.

Analisando estes dados, podemos concluir que as mulheres portuguesas apresentam qualificações escolares mais elevadas do que os homens; estão em maioria nos níveis mais elevados do sistema de ensino, abandonam menos a escolaridade e têm maior sucesso escolar, o que não significa que disponham de mais vantagens no acesso ao mercado laboral, ou maior facilidade em ocupar cargos que exigem qualificações elevadas.

Relativamente ao emprego, a taxa de participação feminina no mercado laboral atingiu os 59,6%, registando valores inferiores à taxa de emprego masculina, que atingiu os 65,8%, em 2014, refletindo a continuidade da desigualdade entre sexos. Salienta-se ainda os valores relativamente baixos das mulheres com emprego a tempo parcial em Portugal, em comparação com outros países da União Europeia, sendo que o emprego feminino nesta forma de trabalho é superior ao emprego masculino, realidade transversal a todos os países.

Em 2014, em países como a Holanda, a percentagem de mulheres com emprego a tempo parcial atingiu os 76,9%, contrastando com a realidade nacional, onde se regista apenas 14,8%. Nesta modalidade, a percentagem masculina sofreu uma evolução de 7,4% (2008) para 11,5% (2014). Já a percentagem das mulheres a tempo inteiro em Portugal foi de 85,2%, valor que salienta os conflitos vivenciados pelas famílias ao nível da facilitação do equilíbrio entre esferas: vivendo num contexto em que as medidas pró-família ainda não são compreendidas na totalidade dos seus benefícios e, por sua vez, não se encontram consolidadas e adequadamente efetivadas, as famílias portuguesas enfrentam na sua maioria uma realidade de duplo-emprego a tempo inteiro. As diferenças observadas entre os homens e as mulheres nesta modalidade são visíveis, e segundo a CIG, tal pode explicar-se pela “(...) persistência de representações sociais tradicionais e na assimetria na partilha de responsabilidades e tarefas entre homens e mulheres” (CIG, 2015, p.113). Para além da elevada percentagem a tempo parcial ser justificada pela dificuldade em encontrar empregos a tempo inteiro, “26,3% das mulheres apontaram razões familiares ou razões pessoais para trabalharem em empregos a tempo parcial” (CIG, 2015, p.115).

Outro facto curioso que releva a continuidade da marginalização feminina passa pela constatação de que 25,9% da população feminina empregada no ano de 2014 ocupava cargos ao nível dos Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos e dos Especialistas das profissões intelectuais e científicas, contudo, no que se refere aos cargos de poder mais altos, o número de mulheres presentes neste domínio é significativamente inferior à ocupação masculina destes cargos.

Segundo a CIG, “a procura do primeiro emprego afeta mais as mulheres do que os homens, o que reflete uma maior dificuldade das jovens, comparativamente aos jovens, em aceder ao mercado de trabalho” (CIG, 2015, p. 118). O desemprego tem também uma expressão mais acentuada na população feminina (14,3%), relativamente à população masculina (13,5%), refletindo maior dificuldade por parte das mulheres na integração no mercado laboral, ainda que sejam detentoras de qualificações académicas superiores (CIG, 2015).

A segregação horizontal e vertical são também realidades persistentes no contexto nacional, com as mulheres inseridas em profissões muito feminizadas. A segregação horizontal reflete-se nomeadamente na área dos serviços (educação, atividades de saúde humana e serviços de apoio - 78,7% da população feminina, em contraste com 57,0% da população masculina empregada). Com efeito, os homens dominam profissões tipicamente “masculinas”, em áreas como a construção e indústria (15% da população feminina e 32,2% da população masculina), ou ainda na agricultura e produção animal (6,3% da população feminina, 10,9% da população masculina) (CIG, 2015).

No contexto português, a segregação vertical também é facilmente visível. Segundo o relatório da CIG, referindo-se a 2013, os ganhos das mulheres representavam apenas 72,9% do salário mensal dos homens (de forma mais ilustrativa, o salário dos homens representava 126,2% do salário das mulheres) (CIG, 2014). Esta realidade torna-se mais dramática quando se verifica a renumeração em níveis de qualificação mais elevados: “à medida que aumenta o nível de qualificação, maior é o diferencial salarial entre homens e mulheres” (CIG, 2015, p.119), realidade

que se torna mais evidente nos quadros superiores, onde a diferença salarial entre homens e mulheres situou-se nos 73,6% (CIG, 2015).

Relativamente às pensões auferidas com idades superiores aos 65 anos, encontramos-nos perante a mesma realidade: o estudo levado a cabo pelo EIGE (European Institute for Gender Equality - Instituto Europeu para a Igualdade de Género) registou um diferencial do valor atribuído aos pensionistas que desfavoreciam as mulheres, abrangente a todos os países da UE27, sendo que em Portugal esse diferencial localizava-se nos 31% (EIGE, 2014 cit in CIG, 2015).

Perante os dados que aqui foram apresentados que expõem muito resumidamente a realidade educacional e laboral portuguesa, somos capazes de assumir que persistem as assimetrias e discriminação com base no género, com expressão nas diversas esferas da vida dos indivíduos. Vimos que a legislação portuguesa assegura um conjunto de direitos e licenças que pretendem facilitar a conciliação no seio das famílias, e salvaguardar a condição feminina no que concerne à maternidade, fomentando em simultâneo a maior presença do pai nesses momentos, contudo, a efetivação dessas políticas e incentivos continuam a encontrar barreiras, essencialmente, culturais.

1.4. Relação entre liderança e cultura organizacional

“Uma empresa pode possuir as melhores infraestruturas, tecnologia de ponta, o equipamento mais moderno, mas isso não é suficiente para garantir o sucesso no mercado. Somente as pessoas com os seus conhecimentos, habilidades, atitudes e aptidões são capazes de impulsionar ou destruir uma organização” (Acevedo, 2013).

Numa altura em que a competitividade entre as organizações é cada vez mais intensa são pormenores como a importância e preocupação que as empresas nutrem e demonstram para com os seus colaboradores que podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso. A atual conjuntura exige às organizações uma elevada disciplina na gestão de todos os seus recursos, financeiros e humanos, de forma a prevalecerem num contexto capitalista e de instabilidade financeira.

Nesse sentido, torna-se imperativa a revisão da forma como é gerido o capital humano, um dos grandes motores de sucesso de uma organização. Essa mudança passa primeiramente pelos cargos de liderança, responsáveis por espelhar a cultura da organização, assim como pôr em prática as políticas da empresa (Hamid, 2002).

Oakland (2001) refere-se à cultura organizacional como um conjunto de “crenças que caracterizam a organização, orientando sobre como o negócio deve ser realizado, e como os funcionários devem-se comportar e serem tratados” (p.8). A

cultura organizacional é assim o meio através do qual se formam pressupostos, formas de comportamentos aceitáveis e valores que devem ser respeitados e adotados por todos os membros de determinada organização, incutidos pelos cargos superiores responsáveis pela orientação dos recursos humanos, através de processos de socialização e interação institucional. Tal realidade pode ser transposta do meio laboral para o social. Desde sempre, são transferidas normas sociais de geração em geração (comportamentos, atitudes, valores), sendo que vão sofrendo alterações com o passar dos tempos e de acordo com o meio envolvente, destacando a mutabilidade enquanto característica da cultura.

Com efeito, a cultura ocupa um lugar de grande importância no seio das empresas e instituições, tendo em conta que é responsável por influenciar o comportamento das pessoas e ditar os moldes em que o seu contributo irá decorrer, não ignorando a cultura apreendida no mundo social, fortemente enraizada ao longo dos anos e que limita a personalidade dos indivíduos (Saraiva, 2002).

A cultura organizacional possui um caráter mutável, passível de ser alterado com o passar do tempo. Tais mudanças podem assumir justificações de caráter estratégico, por iniciativa das próprias organizações e instituições, no sentido de incrementar e desenvolver certas características nos seus colaboradores, que possam ser convenientes aos seus objetivos, ou ainda, encorajadas por pressões externas, pela sociedade no geral, pelo governo, no sentido de estabelecer melhorias, ou agir em conformidade com novas políticas (Saraiva, 2002).

A cultura organizacional pode funcionar como uma técnica de controlo auxiliar da gestão, através da qual a organização imprime nos seus colaboradores determinadas normas, mas de uma forma que origine identificação e empatia dos mesmos em relação à missão e objetivos do empregador. Com efeito, a cultura organizacional funciona como um tribunal que julga os comportamentos aceites ou não por determinado grupo, definindo um conjunto de comportamentos expectáveis, e quando os mesmos não se enquadram nessa norma, os seus responsáveis são negligenciados e “punidos”, criando com subtileza uma normatividade

organizacional que os colaboradores incorporam, tendo em vista o significado subjacente de integração na missão da empresa (Saraiva, 2002).

A implementação de boas práticas de conciliação trabalho-família depende muito do estilo de liderança que se adota numa organização (Hamid, 2002). O sucesso de uma gestão socialmente responsável integra obrigatoriamente o comprometimento dos seus líderes com essa mesma ideologia, uma vez que constituem exemplos dos valores, missão e crenças da organização.

Neste sentido, é fundamental rever a cultura organizacional e posicioná-la de forma a criar um ambiente agradável a todos os intervenientes, flexível, e disponível para responder a todos os interesses. Em simultâneo, é crucial adaptar, e acima de tudo, educar a postura dos líderes. “A incorporação da responsabilidade social nas empresas depende da postura dos seus líderes, transpirando para toda a organização” (Leal et al., 2011, p.50). Os cargos de chefia são responsáveis diretos pelo sucesso e excelência da organização, funcionando enquanto mediadores entre os objetivos da empresa e os recursos humanos disponíveis. Assumindo o papel de orientadores dos membros de uma organização, a forma como estabelecem a comunicação entre as várias hierarquias da organização, desde o topo até a sua base, são fundamentais na criação do ambiente ideal à proliferação do sucesso, tanto da instituição, como dos próprios colaboradores, que definem em grande parte a sua motivação e envolvimento com base na interpretação que fazem da forma como os seus responsáveis procedem.

“A atitude dos dirigentes, a todos os níveis, é fundamental, não só porque eles espelham a cultura da organização, mas também porque são eles que, no dia-a-dia, aplicam e levam à prática as políticas da empresa” (Hamid, 2012, p.9). Deste modo, o estilo de liderança adotado é crucial para fomentar o apoio envolvido dos colaboradores na missão da empresa, potenciando a totalidade das suas competências.

Desta forma, a ideologia para as organizações contemporâneas passa por um sistema de gestão integrado que funcione sob um mesmo conceito máximo, que é o

da interligação e comunicação entre todos os departamentos e separadores da organização. Num contexto de implementação de políticas de conciliação entre a vida profissional e familiar é indissociável orientar um estilo de liderança que incentive e se preocupe com os colaboradores, respeitando e promovendo as medidas levadas a cabo pela gestão de recursos humanos. Contudo, esta integração não pode prescindir de uma cultura organizacional orientada para os mesmos objetivos e valores.

A cultura organizacional deve transpirar tudo aquilo em que a empresa acredita, assim como o modelo de gestão definido. “As empresas conhecidas pela qualidade de seus produtos e serviços acreditam firmemente que os funcionários são a chave para essa qualidade” (Bohlander et al., 2003, cit in Hamid, 2012, p.8).

Uma política assente na valorização dos recursos humanos, atendendo às suas necessidades e reconhecendo as suas dificuldades para além da esfera profissional; um estilo de liderança que contemple uma maior proximidade com os colaboradores, apostando numa comunicação clara e coerente; uma cultura organizacional que promova o ambiente adequado ao usufruto das medidas incorporadas pela organização constituem estratégias que reconhecem e valorizam as qualidades e competências humanas, elucidando para uma nova forma de fazer negócios. Atribuir autonomia aos colaboradores na realização das suas tarefas, e não investindo numa lógica de que os trabalhadores fazem parte de uma máquina de produção, mas sim mentes com valor, habilidades que são valorizadas pela organização em que se inserem delineiam o sucesso das empresas no mundo contemporâneo. A organização conseguirá assim reter talentos, e semear um sentimento de pertença, contribuindo para uma maior fidelização, empenho e envolvimento dos colaboradores (Hamid, 2012; Saraiva, 2002).

CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO

O presente capítulo destina-se à apresentação da metodologia utilizada para a realização do estudo empírico, assim como a caracterização das instituições e participantes envolvidos no estudo. Perante o tema em estudo, consideramos a análise qualitativa como o método mais adequado, capaz de proporcionar um entendimento mais profundo, pessoal e alargado das situações vivenciadas. Neste sentido, optou-se pela entrevista semiestruturada enquanto instrumento de recolha de dados. Foram definidos dois grandes objetivos, dos quais resultam as questões de partida orientadoras do estudo:

- Perceber o entendimento da problemática da conciliação entre vida profissional e a vida familiar e pessoal por partes dos trabalhadores das organizações abordadas, de forma a analisar diferenças e semelhanças entre setor privado e setor público.

a) Como é entendida a conciliação entre a vida profissional e privada?

- Analisar de que modo as esferas privada e profissional estão interligadas e até que ponto se influenciam, beneficiando ou prejudicando os trabalhadores, no setor privado e no setor público.

b) De que forma é que a vida profissional e a vida familiar se influenciam?

Consideramos pertinente acrescentar alguns objetivos específicos que se pretendem abordar neste estudo e clarificar no processo de recolha e análise de dados, não só pela ligação estreita que mantêm com o tema principal, como também por assumirmos que são fatores que estão na origem da problemática da conciliação ou na sua consequência. Com efeito, sob a perspetiva de análise comparativa entre setor privado e setor público, serão analisadas as seguintes questões:

- **Ao nível da organização:**

- a) Analisar a influência da cultura organizacional na conciliação trabalho-família;
- b) Verificar a existência ou ausência de estereótipos relativos a estereótipos de género e papéis sociais;

- d) Perceber a visão e estratégia da organização no que diz respeito a gestão dos recursos humanos;
- e) Entender a relação entre liderança e cultura organizacional;
- f) Conhecer políticas e práticas de conciliação adotadas ou em via de implementação por parte das organizações;

□ **Ao nível dos colaboradores:**

- Perceber a influência da parentalidade na conciliação trabalho-família;
- Perceber a relação de participação no cuidado dos filhos entre o homem e a mulher;
- Verificar a existência ou ausência de estereótipos de género e papéis sociais;
- Analisar como são vistos os papéis profissionais desempenhados pela mulher na organização;
- Analisar a influência da cultura organizacional na conciliação trabalho-família;
- Conhecer as perceções sobre as políticas de conciliação trabalho-família.

2.1. Caracterização das empresas participantes do estudo

As organizações participantes do presente estudo enquadram-se em duas categorias distintas, duas instituições do setor público e duas empresas do setor privado, uma vez que o foco principal incide na realização de uma comparação entre estes dois campos. Os setores de atividade sob análise são distintos, no entanto, enquanto elementos comuns, identifica-se o trabalho por turnos, transversal a todas as organizações participantes. Este elemento comum é fundamental no que diz respeito à análise da atuação das políticas de conciliação, tendo em conta que é geralmente apontado como um fator que dificulta o equilíbrio e a gestão entre a vida profissional e a vida familiar dos colaboradores. É de salientar que foi dada a opção de total anonimato aos participantes ou de revelação das suas identidades se assim o

preferissem. Com efeito, ao longo do desenvolvimento do estudo, as empresas são referidas de acordo com as denominações que apresentamos de seguida:

- Empresa A – serviço de hotelaria, setor privado.
- Empresa B – serviços de restauração fast-food, setor privado.
- Empresa C – Força de segurança, setor público.
- Empresa D – Força de segurança, setor público

2.2. Aspetos metodológicos e pressupostos teóricos associados a investigação do tipo qualitativo

Segundo Bardin (1977, pp. 9-10):

“O maior interesse deste instrumento polimorfo e polifuncional que é a análise de conteúdo, reside - para além das suas funções heurísticas e verificativas - no constrangimento por ela imposto de alongar o tempo de latência entre as intuições ou hipóteses de partida e as interpretações definitivas. Ao desempenharem o papel de «técnicas de rutura» face à intuição aleatória e fácil, os processos de análise de conteúdo obrigam à observação de um intervalo de tempo entre o estímulo-mensagem e a reação interpretativa”.

Segundo Strauss e Corbin (1998), podemos identificar duas grandes motivações que geralmente estão na origem da seleção de determinada metodologia, mais especificamente: as preferências pessoais do investigador, fator que se prende em grande medida com a área temática visada, e com o método tradicionalmente utilizado no fenómeno a explicar; a segunda grande motivação passa pela profundidade e exploração que se procura obter através da investigação. No presente estudo, pretende-se a comparação entre setor público e setor privado, pelo que a

escolha do método qualitativo se prende fundamentalmente com a profundidade da exploração que se pretende elaborar. Procuramos elaborar uma comparação que explore em profundidade as diferentes perceções relativas à questão da conciliação presentes do setor público e setor privado, e o método qualitativo permite esse tipo de análise.

Tendo em conta o objetivo principal deste estudo, confronto entre o setor privado e o setor público, a metodologia qualitativa, permite um contato mais próximo com os entrevistados, pelos instrumentos de recolha associados, contribuindo para a execução de uma comparação mais complexa baseada na interpretação por parte do investigador das vivências dos indivíduos. Para além disso, a sua natureza exploratória confere a possibilidade de abordar diversos subtemas junto dos entrevistados, permitindo uma análise com maior profundidade entre o setor público e setor privado.

A análise qualitativa assenta numa essência dedutiva, na inferência, dependendo em grande parte da interpretação do investigador, cuja subjetividade está presente de forma incontornável: “enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre dois polos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade” (Bardin, 1977, p.9). O autor destaca o papel de “desocultação” que o investigador assume ao obter conhecimento através da interpretação do latente, do aparente e até do não-dito, que pode muitas vezes conter informações valiosas acerca do tema em estudo, contemplando uma atitude de “vigilância crítica”. A análise de conteúdo permite a descoberta para além das aparências, assim como a análise e compreensão em profundidade da problemática proposta, recorrendo a interpretação das vivências reais dos indivíduos, das suas histórias e experiências pessoais, emoções, comportamentos, através do diálogo, da observação e do contato próximo. Com efeito, considera-se o método mais adequado aos objetivos propostos, pela análise exaustiva e profunda que se deve executar quando o foco é a comparação entre dois setores divergentes.

Bardin (1977, p.30) identifica duas funções intrínsecas a análise de conteúdo:

□ Função heurística: prende-se com a dimensão exploratória do método, que aumenta efetivamente a predisposição para a descoberta de questões e respostas que inicialmente não teriam sido previstas, elevando a riqueza e fertilidade deste tipo de análise;

□ Função de “administração da prova”: a análise de conteúdo funciona como “prova”, como método de verificação, através da análise sistemática das hipóteses e questões de partida orientadoras, em busca da sua confirmação ou infirmação.

Bardin (1977) refere-se ainda ao caráter pouco definitivo da definição de análise de conteúdo, salientando a sua flexibilidade e a capacidade de ser reinventada de acordo com a realidade em que é aplicada e em função dos objetivos pretendidos. Deste modo, a análise qualitativa pode ser encarada como um instrumento polimorfo, detentor de várias funcionalidades, que para além de promover o rigor científico e objetividade, procura também dar espaço à interpretação subjetiva e à exploração dos temas em toda a sua profundidade. Vejamos de seguida uma definição que resume o supramencionado, segundo Bardin (1977):

“A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (p.31).

Corroborando Bardin (1977), Costa (2012) explica que na análise qualitativa a distinção está localizada na peculiaridade dos resultados que obtém, fortemente assente num olhar interpretativo. Para além disso, o alcance de conhecimento é feito através da exploração das interpretações e significados atribuídos pelos indivíduos em relação a determinado fenómeno e temática em análise, possibilitando o conhecimento a partir da raiz dos problemas e indo até as suas repercussões em contextos sociais e reais.

O tema em estudo contempla questões que podem ser consideradas sensíveis, uma vez que integram problemáticas que dizem respeito não só ao âmbito profissional, onde as opiniões, críticas e sugestões por parte dos trabalhadores tendem a ser contidas, como também ao âmbito familiar, onde a sensibilidade aumenta e a discrição tende a prevalecer. Nesse sentido, assume-se que a análise qualitativa permite o apaziguamento destes constrangimentos através da exploração profunda e observação direta dos indivíduos no contexto real e num ambiente familiar, possibilitando um encorajamento dos mesmos na partilha das suas experiências, preconizado pela presença do investigador que se propõe a interpretar a realidade exposta.

2.3. Instrumento de recolha de dados: a entrevista

“A interação social na vida quotidiana é fruto da realidade partilhada com os outros e das várias formas que experienciámos essa mesma realidade. A importância que atribuímos às vivências decorre de situações reais e da interação dos outros” (Berger & Luckmann, 2004, p.15). Nessa linha, a opção pela entrevista prende-se com o facto de ser uma forma privilegiada de recolha de dados, na medida em que possibilita o contato com os indivíduos e o aprofundamento da informação, visto que há uma maior flexibilidade para dirigir questões que inicialmente não tinham sido definidas, e que podem ser despoletadas por alguma referência do entrevistado. Tendo em conta a análise comparativa entre setor público e setor privado que se pretende, a entrevista permite de forma direta aceder a ambos contextos, conhecendo detalhadamente as experiências, histórias, emoções e vivências em contextos reais.

A entrevista é uma técnica significativamente requisitada, que se destaca exatamente pelo seu carater interativo, isto é, os dados recolhidos são o resultado de uma interação entre o investigador e o entrevistado. Para Ruquoy (1997), a entrevista enquanto técnica de recolha de dados destaca-se pela capacidade de “explorar livremente o pensamento do outro, permanecendo ao mesmo tempo, no quadro do objeto de estudo” (Ruquoy, 1997, p.111).

Segundo Becker (1994), a função exploratória da técnica de entrevista prende-se com observação direta, a possibilidade de organizar um conjunto de questões contemplando as hipóteses ou perguntas de partida em busca da sua confirmação ou infirmação com base nos testemunhos dos entrevistados, permitindo em simultâneo considerar um leque variado de problemáticas. A comparação entre setor privado e setor público no que concerne à questão da conciliação não constitui uma temática muito contemplada em Portugal, pelo que a entrevista permite o surgimento de questões que não tenham sido formuladas previamente, por ausência de informação na matéria visada, justificando-se desta forma a entrevista como método adequado ao objetivo do estudo.

Bogdan e Biklen (1994) consideram que a entrevista constitui um instrumento de recolha de dados especialmente apropriado quando se reúnem determinados propósitos no desenvolvimento de um estudo, mais especificamente: perceber que interpretações ou significações são atribuídas pelos entrevistados em relação a experiências, acontecimentos e situações relacionados com o objeto de estudo; a exploração de uma problemática específica, como o funcionamento de uma organização; e por fim, quando se pretende elaborar uma reconstituição de acontecimentos passados e processos de ação. Considera-se a questão da conciliação entre esferas um tema de elevada sensibilidade para os indivíduos, principalmente quando se procura perceber a atuação dos empregadores a esse nível, pelo que a entrevista proporciona uma situação de maior abertura e confiança entre investigador e entrevistados.

Tendo em vista a condução de um estudo exploratório, procuramos elaborar uma análise assente numa comparação constante entre os resultados obtidos e a literatura referida, pelo que as questões dirigidas aos participantes do estudo têm por base problemáticas, teorias e conceitos explorados na revisão da literatura. É de salientar que ao longo das entrevistas foram realizadas questões que não estavam previstas, em função do decorrer dos discursos dos entrevistados, confirmando o caráter exploratório e a possibilidade de descoberta associado à entrevista, e que esteve na origem da escolha deste instrumento.

Tendo como objetivo a comparação entre organizações do setor privado e do setor público, foram contactadas de forma aleatória, através de email, diversas instituições, sendo que não foi obtida resposta por nenhuma das selecionadas. Perante essa dificuldade, optou-se pelo deslocamento até às propriedades e recrutamento presencial dos entrevistados.

Considerou-se ainda eficaz a utilização da técnica de amostragem por bola de neve, que pressupõe o contato e escolha inicial de um conjunto de entrevistados, propondo no fim da entrevista a identificação de colegas ou outros indivíduos que correspondam aos indicadores de análise estabelecidos (Costa, 2012). As maiores dificuldades encontraram-se na recolha de dados nas organizações públicas. Tendo em conta que no setor público optou-se pelas forças de segurança pública, onde os níveis de stress são elevados, justificando o interesse pela forma como a questão da conciliação é encarada, foi encontrada elevada relutância em aderir o estudo, por receio de retaliações dos seus superiores. Nesse sentido, foi assegurada uma política de total anonimato dos entrevistados, de forma a colmatar tais inseguranças e proporcionar um ambiente de confiança e segurança em que os participantes pudessem exprimir experiências e opiniões sem constrangimentos.

As entrevistas foram realizadas em locais definidos pelos próprios entrevistados. Grande parte dos entrevistados optaram por locais públicos, como cafés e bibliotecas, sendo que quatro dos participantes foram entrevistados nas suas propriedades. Nenhum dos colaboradores quis que a entrevista decorresse nas instalações da empresa. No início de cada entrevista foi pedido o consentimento do entrevistado para a gravação do testemunho, sendo que todos os indivíduos concordaram. Para além disso, os indivíduos foram informados que algumas questões aprofundariam questões da sua privacidade e que estariam confortáveis para não responder se assim o entendessem. Acrescentar ainda que a natureza semiestruturada da entrevista permitiu colocar as questões com alguma flexibilidade, adequando às respostas do entrevistado, criando um ambiente familiar e de conversa fluída.

2.4. Caracterização dos participantes do estudo

Foram realizadas 4 entrevistas a diretores e supervisores das empresas participantes do estudo, sendo que no setor público se entrevistou forças de segurança pública, e no setor privado, um Hotel e um diretor de loja, na área da restauração. No que diz respeito aos colaboradores, foram entrevistados no total 35 participantes. A escolha dos trabalhadores foi conduzida por indicadores relacionados com a situação familiar, com a idade e com a integração em trabalho por turnos, sendo que grande parte dos entrevistados foram identificados por colegas de trabalho. Os cargos de chefia que integram o estudo têm idades compreendidas entre os 38 e os 51 anos de idade, sendo que dos 4 entrevistados, 1 é do sexo feminino. Relativamente aos colaboradores entrevistados verifica-se idades compreendidas entre os 22 e os 42 anos de idade, sendo que dos 34 entrevistados, 17 são do sexo feminino e 17 são do sexo masculino – considerou-se importante apresentar uma amostra que reunisse o mesmo número de testemunhos de ambos os sexos, tendo em vista uma análise o mais igualitária possível.

No seguimento dos objetivos definidos, considerou-se importante incluir na caracterização que se segue uma distinção entre os colaboradores inseridos no setor público e os participantes inseridos no setor privado, tendo em conta a análise comparativa que se pretende entre os dois setores de administração.

Quadro 1 – Relação entre sexo e idade – Setor Privado

Setor Privado			
Idade	Sexo		
	Masculino	Feminino	Total
20-29	4	4	8
30-39	1	3	4
40-49	3	2	5

Quadro 2 – Relação entre sexo e idade – Setor Público

Setor Público			
Idade	Sexo		
	Masculino	Feminino	Total
20 -29	2	5	7
30-39	7	3	10
40-49	0	0	0

O quadro 1, referente ao setor público, mostra uma concentração dos indivíduos na faixa etária entre os 20 e os 29 anos de idade, tanto do sexo masculino, como do sexo feminino, salientando ainda a faixa etária entre os 40 e os 49 anos de idade, onde se contam 5 participantes. Relativamente ao quadro 2, referente ao setor público, a maior parte dos participantes do sexo masculino encontra-se na faixa etária entre os 30 e os 39 anos de idade, sendo que no sexo feminino domina a faixa etária entre os 20 e os 29 anos de idade.

Numa análise global, a maioria dos participantes localiza-se na faixa etária entre os 30 e os 39 anos de idade. Sob a perspetiva de comparação entre setores, conclui-se que os entrevistados pertencentes ao setor privado ocupam na sua maioria uma faixa etária mais jovem (20-29), enquanto que no setor público, dominam os participantes que se encontram entre os 30 e os 39 anos de idade. É de acrescentar que no setor público não se incluem participantes com idade compreendidas entre os 40 e os 49 anos de idade, contrastando com o setor privado (total de 5 indivíduos).

Quadro 3 – Relação entre sexo e estado civil – Setor Privado

Setor Privado					
Sexo	Estado Civil				
	Solteiro	Casado	União de Facto	Divorciado	Total
Masculino	2	4	2	0	8
Feminino	1	7	1	0	9

Total	3	11	3	0	17
--------------	---	----	---	---	----

Quadro 4 – Relação entre sexo e estado civil – Setor Público

Setor Público					
Sexo	Estado Civil				
	Solteiro	Casado	União de Facto	Divorciado	Total
Masculino	2	3	4	0	9
Feminino	1	3	4	0	8
Total	3	6	8	0	17

A partir do quadro 3, podemos concluir que a maioria dos entrevistados são casados (11 no total), sendo que 7 dos indivíduos pertencem ao sexo feminino. Já no setor público, a maior parte dos entrevistados encontram-se em união de facto (8 indivíduos, no total), sendo que 6 elementos são casados. Devemos ainda referir que nos dois setores foram entrevistados indivíduos solteiros, de forma a analisar que tipo de dificuldades que estas pessoas possam sentir na conciliação entre as esferas profissional e pessoal. Acrescenta-se que no setor privado dominam as mulheres casadas, enquanto que no setor público o número de casados é equivalente entre sexos.

Quadro 5 - Relação entre idade e estado civil – Setor Privado

Setor Privado					
Idade	Estado Civil				
	Solteiro	Casado	União de Facto	Divorciado	Total
20-29	3	2	3	0	8
30-39	0	4	0	0	4
40-49	0	5	0	0	5
Total	3	11	3	0	17

Quadro 6 – Relação entre idade e estado civil – Setor Público

Setor Público					
Idade	Estado Civil				
	Solteiro	Casado	União de Facto	Divorciado	Total
20-29	1	2	4	0	7
30-39	2	4	4	0	10
40-49	0	0	0	0	0
Total	3	6	8	0	17

Nos quadros acima podemos verificar que a maior parte dos entrevistados casados se encontram na faixa etária entre os 30 e os 39 anos de idade, sendo que no setor privado se assiste a uma distribuição uniforme entre as diversas faixas etárias. No setor público salienta-se o domínio da união de facto, repartida de forma igual entre as faixas etárias dos 20 aos 29 anos de idade e dos 30 aos 39 anos de idade. Nas camadas mais jovens dominam a união de facto e os solteiros.

Quadro 7 – Relação entre sexo e habilitações académicas – Setor Privado

Setor Privado					
Sexo	Habilitações Académicas				
	3º Ciclo	Secundário	Licenciatura	Mestrado	Total
Masculino	1	4	3	0	8
Feminino	0	7	2	0	9
Total	1	11	5	0	17

Quadro 8 – Relação entre sexo e habilitações académicas – Setor Público

Setor Público					
Sexo	Habilitações Académicas				
	3º Ciclo	Secundário	Licenciatura	Mestrado	Total
Masculino	2	6	0	1	9
Feminino	0	5	3	0	8
Total	2	11	3	1	17

Os quadros 7 e 8 denotam valores muito próximos relativamente às habilitações académicas dos entrevistados nos setores privado e público. A grande maioria dos entrevistados concluíram o secundário (11 indivíduos em ambos os setores). No que diz respeito à conclusão do ensino superior, importa referir que no setor privado a distribuição é feita entre 2 mulheres e 3 homens licenciados, enquanto que no setor público, contam-se 2 mulheres com licenciatura e 1 homem com mestrado. No geral, os entrevistados do sexo masculino reúnem qualificações mais elevadas que as mulheres.

Quadro 9 – Relação entre sexo e número de filhos – Setor Privado

Setor Privado		
Número de Filhos	Sexo	
	Masculino	Feminino
Nenhum	2	1
Um	2	3
Dois	2	5
Três	2	0
Mais de três	0	0
Total	8	9

Quadro 10 – Relação entre sexo e número de filhos – Setor Público

Setor Público		
Número de Filhos	Sexo	
	Masculino	Feminino
Nenhum	4	2
Um	3	5
Dois	2	1
Três	0	0
Mais de três	0	0
Total	9	8

Os quadros anteriores revelam que 9 do total de entrevistados não têm filhos (3 no setor privado e 6 do setor público, notando-se desta forma um número de elevado de participantes sem filhos no setor público). No setor privado, a maior parte dos participantes têm dois filhos (7 indivíduos no total, sendo que 5 são do sexo feminino), sendo que no setor público, domina os entrevistados com 1 filho (8 indivíduos no total, sendo que 5 são do sexo feminino). O indicador “mais de três” filhos não é representado pela amostra selecionada, no entanto, é de salientar a participação de dois indivíduos do sexo masculino com três filhos.

Quadro 11 – Fase escolar dos filhos dos entrevistados – Setor Privado

Setor Privado	
	Número de Entrevistados
Berçário	7
Idade Pré-Escolar	5
Idade Escolar	8
Idade Adulta	0

Quadro 12 – Fase escolar dos filhos dos entrevistados – Setor Público

Setor Público	
	Número de Entrevistados

Berçário	6
Idade Pré-Escolar	7
Idade Escolar	0
Idade Adulta	0

Considerou-se importante analisar a fase de vida dos filhos dos colaboradores, tendo em conta que as dificuldades associadas à conciliação entre o trabalho e a vida familiar tendem a ser superiores em casais com filhos que se encontram em fase de berçário ou pré-escolar. Com efeito, a partir dos quadros acima, conclui-se que a maior parte dos filhos dos entrevistados se encontram na fase de berçário (13 no total, 7 no setor privado e 6 no setor público) e na fase pré-escolar (12 no total, 5 no setor privado e 7 no setor público). Verificamos ainda que nenhum dos entrevistados tem filhos em idade adulta, havendo ainda 8 participantes, no setor privado, com filhos em idade escolar, enquanto que no setor público essa categoria não é ocupada por nenhum entrevistado.

É importante referir que alguns dos entrevistados têm filhos em fases de vida distintas. Nesses casos, no “número de entrevistados” o mesmo participante encontra-se contabilizado em mais do que um indicador.

2.5. Modelo de Análise

Tema	Subtemas	Indicadores de análise
Conciliação entre a vida profissional, vida familiar e vida pessoal e análise comparativa entre o setor privado e o setor público	Práticas e medidas de conciliação entre vida profissional e vida familiar	☐ Práticas e medidas de conciliação entre a vida profissional, vida familiar e vida pessoal (medidas de apoio à parentalidade; políticas de apoio às crianças, políticas de apoio aos dependentes idosos, flexibilização de horários); ☐ Estratégias de conciliação; ☐ Envolvimento na vida familiar do colaborador; ☐ Fatores de satisfação no trabalho; ☐ Fatores que dificultam a conciliação.
	Perceções acerca de estereótipos de género e papéis sociais	☐ Perceções acerca de estereótipos de género, tanto na vida profissional como na vida familiar.

	Estilo de liderança e cultura organizacional relativo à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar	□ Percepções acerca da cultura organizacional (cultura preocupada com a vida pessoal e familiar dos colaboradores); □ Percepções acerca da compatibilidade do estilo de liderança com o modelo pró-família.
--	---	--

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas feitas aos indivíduos pertencentes a organizações do setor público e do setor privado. O tema em análise – conciliação entre a vida profissional, a vida familiar e a vida pessoal – é vivido por todos indivíduos que se encontram inseridos no mercado laboral, e que tentam fazer uma gestão dos múltiplos papéis da vida, um exercício permanente que exige um desdobramento dos indivíduos de forma a corresponder a todas as exigências, profissionais e familiares. Nesse sentido, as entrevistas tiveram como objetivo perceber de que forma os setores privado e público, através duma amostra representativa, encaram a questão da conciliação, que estratégias são aplicadas para colmatar dificuldades associadas à gestão dos vários campos (tanto pelos dois setores, como pelos colaboradores), se existe ou não uma influência mútua entre esferas, o que mais dificulta a conciliação e de que forma a mulher é vista no seio laboral e familiar. Todos estes pontos serão analisados sob a luz da literatura revista no enquadramento teórico.

Num primeiro momento, analisamos as práticas de conciliação implementadas e as medidas em falta, assim como os fatores de satisfação no trabalho; estilo de liderança adotado e a sua compatibilidade com o modelo pró-família; perceções acerca da cultura organizacional e do apoio dado pelos quadros superiores em questões familiares e pessoais. Num segundo momento, procura-se explorar as perceções acerca de estereótipos de género e papéis sociais.

Pretende-se analisar os resultados sob uma perspetiva comparativa entre as empresas do setor público e do setor privado, com o objetivo de perceber semelhanças e divergências no entendimento da temática da conciliação entre trabalho e família.

3.1. Práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar e pessoal e fatores de satisfação no trabalho

No que diz respeito às práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar não foi identificada nenhuma iniciativa por parte das empresas participantes do estudo para além daquelas que estão consignadas na legislação portuguesa. Não obstante, verificou-se em todas as empresas, ainda que com maior expressão no setor privado, que existe flexibilidade em termos de horários de trabalho, assente no diálogo entre os colaboradores e os supervisores, não sendo, portanto, uma medida implementada e divulgada enquanto política de conciliação por parte das empresas, mas sim baseada num espírito de camaradagem e de compreensão entre os colaboradores e alguns supervisores.

Perante esta realidade, em que nenhum dos setores parece demonstrar envolvimento formal em termos de facilitação da conciliação entre as esferas profissional e familiar dos colaboradores, pretende-se perceber que motivos justificam essa realidade. De seguida, são apresentados alguns excertos das entrevistas realizadas, que demonstram tanto a perspetiva do setor privado, como do setor público.

“Em termos de práticas efetivas e projetos que tenham como objetivo a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal dos nossos colaboradores, realmente não consigo identificar nenhuma medida que tenhamos implementado”. (Supervisor, Homem, 51 anos, Casado, Empresa A, Setor privado)

“Já ouvi falar dessas práticas e medidas que realmente ajudam na motivação e até lealdade dos colaboradores para com a empresa, e acho muito bem, mas aqui não há políticas desse género. Somos uma instituição pública e as pessoas que aqui trabalham usufruem dos direitos e regalias que são típicas da profissão e que são ditadas na lei. Não posso dizer que sejam previstas mais medidas para além daquelas a que todos têm direito pela lei”. (Supervisor, Homem, 38 anos, Empresa C, Setor público)

“Gostava muito de dizer que oferecemos essas possibilidades aos nossos colaboradores. Gostava muito de um dia conseguir aplicar esse tipo de medidas, mas apesar de esta ser uma empresa internacional, onde normalmente tendem a aplicar esse tipo de políticas, nós aqui não temos isso”. (Supervisora, Mulher, 45 anos, Empresa B, Setor privado)

A partir dos excertos acima é possível perceber que não existe uma sensibilização suficiente dos supervisores no que respeita à temática da conciliação, assumindo que não existe previsão de políticas e iniciativas próprias da empresa em que se inserem, nesta matéria. Segundo alguns autores, a implementação de práticas de conciliação depende muito da postura assumida pelos responsáveis da organização. Se aqueles que são responsáveis pela orientação e gestão de pessoas no seio de uma empresa não olharem para as políticas de conciliação entre a vida profissional e familiar como medidas pertinentes e necessárias para o sucesso da empresa e bem-estar dos seus colaboradores, dificilmente se assistirá a uma gestão assente nos pilares de preocupação e envolvimento da organização na vida dos trabalhadores (Leal et al., 2011; Hamid, 2012). Devemos salientar também a impossibilidade de sugerir alterações e a inflexibilidade presente no setor público, mais especificamente, no contexto das forças de segurança, onde parece existir elevada resignação aos moldes em que a profissão é gerida.

Não obstante, notou-se uma relação de proximidade entre colaboradores e alguns supervisores, presente no setor privado. Esta relação de proximidade permite aos colaboradores manifestarem-se com alguma facilidade acerca de conflitos originados pela gestão de múltiplos papéis, nomeadamente, a conciliação entre a esfera profissional e a esfera pessoal e familiar. Neste contexto, no setor privado, assistimos a práticas de conciliação que passam pela flexibilidade de horários, com o ajustamento do horário de trabalho de acordo com os compromissos assumidos pelos colaboradores na sua vida pessoal, permitindo um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar. Segundo Johnson e Friedman (1997), este tipo de medidas são muito positivas na facilitação da resolução de conflitos entre esferas.

Por oposição, no setor público, denotamos um maior distanciamento ao nível da interação entre colaboradores e supervisores, o que dificulta a integração de medidas de conciliação. Os colaboradores demonstraram sentir falta de apoio por parte dos seus supervisores em matérias da sua vida pessoal, referindo que a preocupação dos cargos de chefia reside maioritariamente em questões burocráticas e de gestão, negligenciando os interesses e dificuldades que possam ser sentidas pelos indivíduos que orientam. Parece haver uma atuação mais rígida por parte dos responsáveis do setor público do que no setor privado. Tal realidade pode ser justificada pela natureza da atividade das instituições selecionadas.

Segundo Guerreiro et al. (2006), as empresas têm maior ou menor dificuldade na implementação de medidas de conciliação em função da sua natureza de atividade. Nesse sentido, importa salientar a rigidez, a disciplina e a certa intransigência em demonstrar descontentamento por parte das forças de segurança pública. Os profissionais desta área têm como função assegurar a segurança, o cumprimento da legislação e o respeito entre cidadãos, visando uma vivência serena e sem conflitos em comunidade.

No seguimento destas respostas, tornou-se importante formular outras questões que não estavam previstas e que procuram compreender as razões pelas quais se denota um desinteresse dos quadros de chefia em relação a presente temática:

“(...) não consigo identificar grandes justificações sinceramente. É simplesmente uma questão que nunca foi referida ou discutida entre os chefes ou até com os recursos humanos. O meu cargo é muito rígido, assim como é tudo nesta área. Limitamo-nos a fazer o melhor que podemos com os recursos que nos são dados. Aqui nós regemo-nos muito pela camaradagem entre os colegas, não existe por parte do nosso empregador medidas específicas que tentem facilitar. Eu não posso fazer nada em relação a isso. Mesmo assim, a lei evoluiu muitas nestas questões da conciliação entre o trabalho e a família nos últimos anos, com as licenças de maternidade e paternidade”. (Supervisor, Homem, 47 anos, Empresa D, Setor público)

“(...) penso que a única razão é que ainda ninguém achou que houvesse necessidade para isso. Quando algum colaborador precisa de algum dia de folga, precisa de algum apoio, eu dou abertura suficiente para virem até mim e apresentarem a situação, e a partir de aí tento fazer o possível para ajudar os colaboradores a encontrar uma solução. Não penso que seja necessário seguir um plano, quer dizer, criar uma lista de medidas para ajudar na conciliação. Penso que a comunicação entre os colaboradores e os chefes é capaz de funcionar de forma igual”. (Supervisor, Homem, 38 anos, Empresa C, Setor público)

“Penso que os lucros são maior prioridade da empresa. (risos) Na verdade, eu não tenho autoridade para fazer muita coisa nessa matéria. É uma empresa internacional como disse, e sou muito pequena na hierarquia para tentar mudar alguma coisa. O que eu tento fazer é apoiar os colaboradores sempre que precisam de alguma coisa. E sem a ajuda dos outros colaboradores também seria impossível ajudar muitas vezes. Nessas questões pessoais, existe um espírito muito grande de entreajuda entre os trabalhadores, nomeadamente a nível de trocas de horários, isto é, quando o horário já está feito e alguém tem alguma responsabilidade familiar e não consegue ir trabalhar naquele dia, quase sempre outro colaborador oferece-se para trabalhar por aquela pessoa e depois eles ajustam as coisas. O meu papel é ser flexível e permitir que façam essas trocas, e quando posso altero o horário e tento encontrar alguém para substituir a colaborador nesse dia, de forma a não ter de marcar falta (...) Acho que flexibilidade de horários é algo que realmente conseguimos aplicar”. (Supervisora, Mulher, 45 anos, Empresa B, Setor privado)

Os excertos acima parecem indicar a existência de uma certa apatia dos entrevistados em relação à questão da conciliação, traduzida pela reflexão quase inexistente acerca das razões pelas quais a empresa que ocupam não ser uma praticante de medidas de conciliação. Deste modo, parece haver um modelo de atuação semelhante no setor público e setor privado. Em ambos setores não existe políticas formais a que os colaboradores possam aceder no sentido de facilitar a gestão de múltiplos papéis, havendo apenas alguma abertura comunicativa entre a

hierarquia, que permite a procura de soluções para problemas imediatos. Por outro lado, salienta-se o espírito de camaradagem entre colegas, presente tanto no setor público como no setor privado. Em ambos setores, a conciliação entre trabalho e família tende a apoiar-se muito na comunicação e apoio mútuo entre colegas de trabalho, com os supervisores a justificarem que não possuem autoridade ou poder de decisão no que respeita à implementação das práticas de conciliação. Outra justificação apresentada para a inexistência de práticas de conciliação aprofundadas e consolidadas prende-se com a orientação para os lucros, apresentada por um responsável do setor privado. Dulk e Peper (2007) referem a generalizada incompatibilidade que as empresas privadas tendem a enfrentar no que respeita às medidas de conciliação, devido à forte orientação para o lucro e o alcance de objetivos. Já no setor público, a orientação para os lucros não demonstra a mesma importância que se verifica no setor privado, denunciando a predominância de uma sociedade providência em detrimento de um Estado-providência.

Na revisão da literatura, referimos que uma das barreiras à implementação de medidas de facilitação da gestão de múltiplas esferas residia precisamente no foco no lucro pelas empresas, negligenciando a qualidade de vida dos colaboradores e as vantagens para o sucesso da empresa. Segundo Costa (2012), a inação dos gestores e supervisores em termos de conciliação justificam-se geralmente com convencionalismo culturais, refletindo-se numa gestão limitada à procura de lucros, ignorando a organização do trabalho de forma estratégica, assim como os benefícios das medidas da conciliação para a empresa.

O segundo grupo de entrevistados, os colaboradores, relataram a mesma realidade no que respeita à implementação de medidas de conciliação. A maioria dos participantes negou a existência de qualquer esforço por parte da entidade empregadora nesta matéria. Vejamos, de seguida, alguns excertos:

“Que eu saiba não existem nenhuma medida no sentido de ajudar a conciliar o trabalho com a minha vida pessoal. No meu caso, sou solteira, não tenho filhos, mas tenho uma vida pessoal, e tenho família. Seria bom ter mais tempo para dedicar aos

meus assuntos pessoais, mas a rigidez da profissão e horários não me permitem”. (Mulher, 30 anos, Empresa D, Setor público)

“Não, não existem medidas desse género. Quando preciso de algum dia, normalmente dirijo-me aos meus colegas e vejo se alguém está disponível para fazer aquele horário por mim e depois eu compenso em outro dia que também precisem. Por isso, acho que conseguimos conciliar as coisas dentro do possível, mas é tudo à base de entreajuda entre os colegas”. (Mulher, 26 anos, Empresa B, Setor privado)

“(…) Bem, a nível de políticas de conciliação só identifico alguma flexibilidade de horários. O meu superior tende a ser compreensivo e ajudar sempre que preciso de alterar um turno ou de ter folga em algum dia. Tenho filhos e é muito complicado para mim quando tenho de trabalhar à noite, mas todos temos de o fazer e não quero pedir aos meus colegas nem ao meu chefe para nunca trabalho nesses turnos. Mas lá que influencia muito a minha vida pessoal, influencia”. (Mulher, 34 anos, Empresa A, Setor privado)

Através destes relatos, podemos concluir que o discurso dos colaboradores corrobora o discurso dos supervisores. Nota-se, de facto, um apoio por parte dos supervisores em relação aos colaboradores em questões familiares, mas somente a nível de flexibilidade horários, fomentando e apoiando as trocas de turnos entre os trabalhadores. O apoio dos colegas mostra-se fundamental no contributo para a conciliação entre esferas. A flexibilidade de horários assente na boa-vontade e camaradagem entre colegas assume-se como a medida de conciliação utilizada por todas as empresas participantes no estudo. Os supervisores admitem que as únicas possibilidades de conciliação para além daquelas previstas pela legislação centram-se na facilitação promovida entre os trabalhadores, com as trocas de turnos, assim como pela chefia, que conduz uma gestão assente em canais abertos de comunicação, deixando espaço para exposição de problemas e necessidades dos colaboradores.

Colocando o foco sobre os pais e mães trabalhadoras, identificamos uma política de apoio à maternidade e paternidade, por parte dos colegas e supervisores. Vejamos alguns exemplos:

“Fui pai há pouco e não tive qualquer problema em tirar licença. Os meus supervisores apoiaram-me e até explicaram-me as opções que tinha. Não tenho que reclamar disso. Os meus colegas também me ajudaram muito, ofereceram-se para me substituir quando fosse preciso. Gostei muito de sentir esse apoio, e sendo um direito meu, nunca abdicaria”. (Homem, 37 anos, Empresa B, Setor privado)

“Quando tive o meu filho tirei a minha licença sem problema algum. Foi muito bom estar em casa e afastar-me um pouco do ambiente do trabalho, ajudou-me até a recuperar do stress que o trabalho envolve. O meu chefe reagiu normalmente, sabia que era um direito e não me tratou de forma diferente após o fim da licença. (...) acho que nunca ninguém teve problemas a esse nível, quer dizer, em quer usufruir de um direito e este ser-lhe negado, mas depende do chefe. Já tive um chefe que parece que ficou aborrecido com um colega meu por usufruir da licença de paternidade. Chegou a insinuar que ele não queria era trabalhar. Mas, no geral, nestas questões contamos com o apoio necessário”. (Mulher, 30 anos, Empresa D, Setor público)

Tanto o setor privado como o setor público revelaram boa gestão no que concerne a questões de maternidade. Todos os indivíduos entrevistados denotaram apoio e compreensão tanto por parte dos cargos de chefia, como por parte dos colegas, usufruindo das licenças previstas pela lei sem receio de retaliações ou constrangimento. Relativamente à licença de paternidade, observou-se apenas um caso, e o entrevistado tratou o assunto sem qualquer tabu, referindo uma aceitação positiva dos seus supervisores. No entanto, tanto a licença de paternidade, como a licença partilhada parecem ser ainda práticas incomuns no seio das organizações, não tanto por falta de apoio destas, mas sobretudo, pela falta de interesse dos pais trabalhadores, que continuam a defender o usufruto da licença na sua totalidade pela mulher. Vários autores atribuem a pouca participação do pai na vida familiar à permanência de crenças culturais e manutenção dos papéis sexuais, perpetuada pelos comportamentos dos próprios indivíduos, dificultando a luta pela igualdade de género (Andrade, 2010; Amâncio, 1994; Monteiro et al., 2015).

Devemos lembrar o modelo parsoniano de família (Andrade, 2010; Domingos, 2012), onde os homens assumiam a vida profissional e as mulheres dedicavam-se aos

deveres familiares e domésticos, pelo que nem sempre o usufruto da licença por parte do homem é encarado com naturalidade, por receio de se traduzir em falta de empenho na esfera profissional.

Por outro lado, um dos entrevistados relatou a experiência de um colega em que a utilização da licença foi vista pelo seu supervisor com alguma reticência, confirmando a permanência de convencionalismos culturais, mantidos por cargos de chefia. Segundo Guerreiro et al. (2006), a legislação que atribui a licença de paternidade, tem como objetivo incentivar a uma maior participação do pai na vida familiar, de forma a combater a tradicional manutenção dos papéis sexuais nas famílias. Contudo, parece haver ainda a permanência dos constrangimentos relacionados à licença de paternidade, de acordo com a análise do presente estudo.

Analisando os excertos acima, percebemos que existe um elevado apoio e aceitação por parte dos colegas em relação à maternidade e à paternidade, através do incentivo em usufruir das licenças consignadas pela lei.

Segundo Costa (2012), a maternidade tende a ser encarada como uma fase desgastante para os progenitores. No caso de uma das entrevistadas, é salientado o facto da maternidade ter sido um período que promoveu o descanso e a recuperação de energias, afastando-se do stress do trabalho.

Apesar da positividade associada à maternidade e paternidade, em que não se encontrou registo em primeira mão de dificuldades surgidas no momento do nascimento pelos empregadores, os colaboradores identificam algumas dificuldades em conciliar o trabalho com o cuidado dos filhos:

“Gozei de 120 dias de licença e foram os melhores dias da minha vida. (...)É complicado para mim estar no trabalho sabendo que o meu filho ainda tão pequenino está em casa. Neste momento, são os meus pais que ficam com ele quando estou no trabalho, e é o que mais me deixa descansada. Se não tivesse esse apoio, a minha única hipótese seria a creche, mas é bom não ter que optar por essa via, porque o dinheiro não está fácil”. (Mulher, 26 anos, Empresa A, Setor privado)

“Queria ter mais tempo para lhe dar atenção, ir a atividades com ele, mas o trabalho ocupa-me o dia todo, e o meu marido também trabalha a tempo inteiro, pelo que isso seria algo que gostaria de mudar”. (Mulher, 35 anos, Empresa B, Setor privado)

“O meu filho nasceu há pouco tempo. (...) Retirei os dias que me são dados pela lei, mas não quis dividir a licença com a minha mulher. Achei que ela precisa mais desse tempo em casa, até para recuperar do parto que não foi fácil. E penso que o bebe precisa mais da mãe nos primeiros tempos. (...) Nunca falei dessa possibilidade com o chefe, porque lá está, decidi que não ia usufruir, mas penso que não haveria problema se o quisesse”. (Homem, 31 anos, Empresa D, Setor público)

O estudo de Torres e Silva (1998) identifica a guarda da criança na ausência dos pais como uma das maiores dificuldades no regresso ao trabalho. As empresas selecionadas, tanto do setor público como do setor privado, não atribuem ajudas ou desenvolvem medidas nesse sentido, pelo que as opções passam geralmente pela ajuda de familiares ou creches.

Com efeito, podemos verificar que esta questão constitui um constrangimento e uma preocupação para os trabalhadores. Para além disso, pagar por uma creche para ser um custo que nem todos podem assumir, chamando a atenção para a importância da criação de serviços para acolhimento de crianças. Na falta de apoio por parte das organizações, salienta-se a necessidade de haver um maior apoio a nível de infraestruturas acessíveis a toda a população, responsabilidade que deve ser assumida pelo Estado-Providência. Segundo Santos (2010), Portugal possui uma rede de infraestruturas deficitária a este nível. Deste modo, em substituição da falta de apoio providenciada pelo Estado nestas questões, os autores identificam uma sociedade providência, que procura colmatar a limitação estatal, por meio do apoio da família e vizinhos, trocando “favores”, do modo a facilitar a gestão de responsabilidade familiares (Portugal, 1995; Santos, 2010; Domingos, 2012).

Relativamente à licença partilhada (art. 40º da lei nº7/2009 de 12 de fevereiro), identifica-se certa relutância no seu usufruto por parte do sexo masculino, mantendo

a ideia de que a responsabilidade dos cuidados aos filhos deve ser da mulher. Com efeito, a maternidade parece continuar a ser vista como um assunto da mulher. À semelhança do estudo desenvolvido por Costa (2012), os resultados do presente estudo apontam para a manutenção dos papéis sexuais tradicionais no ambiente familiar: “(...) a resistência à partilha da licença da parentalidade parece provir sobretudo dos homens que não desejam a partilha, muito mais do que das chefias ou da cultura organizacional” (Costa, 2012, p. 49).

Devemos acrescentar ainda que nenhum dos entrevistados possui dependentes idosos a seu cargo, o que nos impossibilita de analisar as estratégias de conciliação nesta questão. Ainda assim, relevamos a importância de desenvolver medidas nesse sentido por parte das empresas, como por parte do Estado, tendo em conta a tendência generalizada do aumento da esperança média de vida.

Acerca dos fatores de satisfação no trabalho, considerou-se pertinente a elaboração de um quadro:

Quadro 13 – Fatores de satisfação no trabalho

Setor Público	Setor privado
- Camaradagem - Possibilidade de ajudar as pessoas - Responsabilidade - Operacionalidade da profissão - Adrenalina - Poder monetário	- Camaradagem - Possibilidade de horários flexíveis - Carreira - Possibilidade de ajudar as pessoas

Analisando o quadro anterior, a questão da operacionalidade da profissão, adrenalina e possibilidade de ajudar as pessoas constituem fatores de motivação referidos por entrevistados do setor público, forças de segurança. Com efeito, no

setor público, o fator de motivação mais referido foi a questão da operacionalidade da profissão. Já no setor privado, a camaradagem constituiu o fator mais referido. Devemos ainda salientar o apoio conferido às forças de segurança pelo Estado ao nível da saúde, abrangente ao agregado familiar dos profissionais. Contudo, esta questão não ocupou grande destaque nos testemunhos dos entrevistados, que se centraram mais nos fatores de insatisfação, o que nos leva a assumir uma sobreposição do descontentamento no trabalho, relativamente aos sentimentos de satisfação e bem-estar.

Relativamente aos fatores de satisfação, leia-se os seguintes excertos:

“Gosto muito de trabalhar cá, não tanto pelo trabalho que desenvolvo, que é algo que me agrada, mas mais pela camaradagem. Temos muito bom ambiente entre colegas e em contexto laboral penso que é um fator decisivo para o bem-estar”.
(Mulher, 25 anos, Empresa B, Setor privado)

“(...) pela missão, ajudar as pessoas, combater o crime, manter a ordem e a paz pública. O que mais gosto nesta profissão é não ser monótono, é ter inúmeras matérias como alvo de trabalho, a enorme responsabilidade que tenho nas mãos, a camaradagem, a operacionalidade, a adrenalina (...)” (Homem, 31 anos, Empresa C, Setor público)

Os participantes denotam satisfação pelo trabalho que desenvolvem, contudo, é possível perceber que os fatores de satisfação estão diretamente relacionados com a profissão ou com a boa relação que mantêm com os colegas de trabalho. Quando questionados acerca das condições de trabalho, as respostas mostraram uma insatisfação notória que se prende maioritariamente com os horários de trabalho (trabalho por turnos) e sobrecarga de trabalho, fator mencionado por todos os trabalhadores, tanto no setor público como no setor privado:

“Apesar de ter um ordenado acima da média, não paga o risco que corro na rua, o trabalho para além do efetuado no horário de serviço, as diversas horas que passo

ausente da minha família e da minha vida pessoal, que transcendem as horas de serviço estipuladas”. (Homem, 31 anos, Empresa C, Setor Público)

“Os horários de trabalho são ridículos. Excetuando os responsáveis de turno, o nosso trabalho é sempre organizado em turnos repartidos. Imagine, entro às 12h00, saio às 16h00 para depois voltar a entrar às 19h00 e sair à 00h00. Este tipo de organização dos turnos faz com que todo o dia seja dedicado ao trabalho, para além de se tornar mais cansativo interromper o trabalho. Seria muito melhor organizarem as coisas de modo a todos trabalharem em turnos não repartidos”. (Homem, 27 anos, Empresa B, Setor privado)

“ (...) os turnos repartidos tiram-me a energia toda. No meu caso, não tenho carro, tenho de ficar aquelas horas a meio do dia em que não trabalho perto do meu local de trabalho sem poder ir a casa, porque não vale a pena em termos de tempo e dinheiro que gasto em transportes. Se fosse todo seguido era mais fácil. Para além disso, os horários só nos são dados com uma semana de antecedência. Como é que posso planejar alguma coisa?” (Mulher, 34 anos, Empresa B, Setor privado)

Como vimos, as esferas profissional, familiar e pessoal influenciam-se mutuamente, através da transferência de estados de espírito, comportamentos e atitudes de um campo para o outro. Se os indivíduos estiverem satisfeitos num campo das suas vidas, essa emoção será transferida para os outros campos, assim como, em casos de sobrecarga de trabalho e níveis de stress elevados, tais sentimentos também serão sentidos na esfera familiar (Edwards e Rothbard, 2000; Greenhaus e Beutell, 1985).

Para além disso, a sobrecarga de trabalho e stress referido pelos entrevistados do setor público são um dos fatores que mais criam conflitos no seio familiar, caraterísticos em casais “duplo-emprego” (Zimmerman, 2001). Os horários por turnos tendem também a dificultar a conciliação entre esferas, como referiu um dos participantes do setor privado, que admite a dificuldade em assumir compromissos na vida pessoal, devido a falta de planeamento de horários de trabalho com antecedência. Os horários repartidos também constituem uma dificuldade assumida por parte dos colaboradores, ao consumir níveis mais elevados de energia para além

da que dedicam ao trabalho, por estarem impossibilitados de realizar tarefas pessoais nesse tempo intermédio, ou por falta de transporte, ou pela insuficiência de horas livres que permitam a deslocação. Esta questão encontra-se mais presente no setor privado.

Para além disso, os entrevistados salientaram as condições de trabalho desmotivantes, com mais incidência no setor público:

“Existe uma enorme falta de condições na minha profissão, como por exemplo, viaturas obsoletas, velhas, em péssimo estado de conservação, derivado da falta de manutenção, contudo, em certas alturas, não existe qualquer viatura”. (Mulher, 30 anos, Empresa D, Setor público)

“As viaturas policiais não têm qualquer seguro, se tiver um acidente e for considerado culpado terei que arcar com as despesas e/ou processo disciplinar. A maioria das esquadras estão em más condições e não estão preparadas para dar a comodidade necessária aos homens que alberga”. (Homem, 31 anos, Empresa C, Setor público)

Através destes excertos, podemos concluir que os colaboradores não sentem que o Estado atribui as condições de trabalho necessárias e justas à profissão que desempenham, destacando o mau estado das instalações de trabalho, e a falta de comodidade. Estes elementos funcionam como fatores que desmotivam os trabalhadores, que se sentem desvalorizados na tarefa que desempenham pelo seu empregador, diminuindo os níveis de produtividade, e elevando os níveis de stress. No geral, os entrevistados não se sentem satisfeitos com as condições de trabalho.

Assiste-se a um nível de exigência de compromisso e respeito por tudo aquilo que está definido em relação à sua profissão. Parece haver a perceção por parte dos colaboradores de que não têm “direito” a ambicionar melhores condições para a sua profissão, nem expressarem descontentamento em relação a questões que possam afetar o seu meio pessoal, pelo facto de serem responsáveis por lidar com a rebeldia presente na sociedade, pela exigência de viverem enquanto modelos de exemplo para

os cidadãos. Devemos salientar que este entendimento por parte dos indivíduos das forças de segurança de que devem promover um comportamento que sirva de exemplo para toda a sociedade não constitui uma exigência exclusiva da profissão que exercem, mas também a sensação de que é o que a sociedade espera.

Deste modo, todos os entrevistados referiram a falta de apoio e reconhecimento por parte da população em geral, em relação à importância do trabalho que desenvolvem, destacando que os cidadãos esperam elevados níveis de disciplina nestes profissionais, mesmo quando estão no seu ambiente familiar e pessoal. Verificou-se alguma desmotivação por parte dos colaboradores em função da postura que a sociedade adota em relação ao trabalho que desenvolvem. Vejamos alguns excertos que corroboram o supramencionado:

“Vejo uma falta de reconhecimento e apoio, quer pelas chefias, pelo sistema judicial e até mesmo pela população”. (Homem, 31 anos, Empresa C, Setor público)

“Acho que existe muita hipocrisia por parte da sociedade para com a profissão polícia, a sociedade entende que a polícia existe para fazer valer os direitos das mesmas, mas não entende que também é dever da polícia obrigar o cidadão a cumprir os seus deveres”. (Homem, 33 anos, Empresa D, Setor público)

Deste modo, denota-se um maior descontentamento no setor público do que no setor privado, onde as condições de trabalho se apresentam mais satisfatórias, na medida em que existe uma certa abertura comunicativa entre os colaboradores e supervisores, no sentido de encontrarem soluções para o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, como já foi referida. Esse equilíbrio é procurado através da organização dos horários de trabalho em função dos compromissos pessoais e familiares dos colaboradores, o que nos permite identificar a flexibilização de horários como medida de conciliação no setor privado, ainda que desenvolvida em moldes informais.

Já no setor público, a questão da gestão das esferas profissional e familiar é encarada como assunto que diz respeito aos próprios colaboradores, não sendo um assunto com o qual se sintam à vontade para discutir com os supervisores. Devemos ressaltar que a amostra do setor público apresenta algumas limitações e dificuldades

de comparação com as empresas seleccionadas para representar o setor privado, que se prende com o exercício de uma profissão com um estatuto especial, e que parece não usufruir dos direitos consignados na legislação portuguesa do mesmo modo que outros trabalhadores do setor público. Tal facto é referido pelos próprios entrevistados que referem o incomodo de trabalharem para além das horas estipuladas, como vimos acima.

3.1.1. Fatores que dificultam a conciliação

Segundo vários estudos realizados no domínio do conflito entre trabalho e família, a esfera profissional revela uma maior interferência no campo familiar do que o contrário, pelo que é possível concluir que, na gestão entre os múltiplos papéis da vida dos indivíduos, o trabalho constitui a principal fonte geradora de conflito entre papéis, pela pressão que exerce (Costa, 2012; Domingos, 2012).

De seguida, são apresentados os principais fatores que dificultam a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, identificados pelos entrevistados:

Horários de trabalho:

- Trabalho por turnos
- Turnos repartidos
- Falta de tempo para dedicar à família, decorrente de horários repartidos e pelo excesso de trabalho
- Sobrecarga de trabalho
- Distância da família

Quadro 14 – Fatores que dificultam a conciliação

Um dos fatores mais referidos pelos participantes foi a sobrecarga de trabalho, devido ao excesso de horas de trabalho, fator referido pelos entrevistados do setor público. Os turnos repartidos também foram mencionados como um dos fatores que mais dificulta a conciliação, uma vez que impossibilita a realização de tarefas pessoais no tempo livre intermediário, com maior incidência no setor privado. Vejamos alguns testemunhos:

“No meu caso, são o excesso de horas que fazemos, aquelas que vão para além do horário de serviço, que são gastas em papelada, relatórios, idas ao tribunal (...)” são horas que fico ausente da minha família”. (Homem, 34 anos, Empresa D, Setor público)

“Eu não percebo porque têm de organizar o trabalho em turnos assim (repartidos). É que para quem tem carro até não há problema, mas para quem depende de transportes públicos, não dá para fazer nada naquele tempo livre. Tenho de ficar aquelas três horas nas redondezas a matar tempo, porque não dá para ir a casa (...) Acabo por sair de casa de manhã e só chegar depois da meia-noite a casa”. (Mulher, 25 anos, Empresa B, Setor privado)

“A distância da família é a questão que mais me incomoda. A maior parte dos meus colegas estão afastados da família. Se não tivesse cá o meu namorado, também estava sozinha. A minha família é do Norte e eu fiquei colocada aqui em baixo (Lisboa). É exatamente este tipo de situações que contribuem para o aumento de stress, desespero e, em alguns casos, vê-se pessoas a suicidarem-se por não aguentarem a pressão do trabalho, a distância da família (...)”. (Mulher, 30 anos, Empresa D, Setor público)

A satisfação dos trabalhadores, analisando sentimentos como o prazer, bem-estar no meio laboral, e estímulo proporcionado pela organização, apresenta-se como deficitária. No setor privado, a satisfação atinge níveis superiores aos do setor público, no entanto, os colaboradores demonstraram insatisfação notória, relativamente aos horários de trabalho repartidos, que obrigam à sua ausência do ambiente familiar durante todo o dia e parte da noite, expondo o desequilíbrio entre esferas. Ainda que se tenha verificado a promoção de flexibilidade de horários, os

horários repartidos assumem-se enquanto questão incontornável por parte dos supervisores, enquanto que para os colaboradores parece ser o ponto que mais dificulta a gestão equilibrada dos múltiplos papéis. No setor público, a insatisfação é transversal a todos os entrevistados, identificando vários fatores – distância da família; (nas forças de segurança, os indivíduos são colocados em regiões consoante a necessidade da sua atuação, ignorando a residência original do indivíduo, pelo que todos os profissionais sofrem com a distância da família; a lista de espera para serem encaminhados para os locais de sua preferência corresponde a uma espera de vários anos); sobrecarga de trabalho (várias horas de trabalho consecutivas); condições de trabalho insatisfatórias (instalações sem condições: dormitórios obsoletos, viaturas obsoletas, atuação profissional muito rígida e limitada).

Segundo o estudo de Domingos (2012), podemos reconhecer uma “maior interferência da esfera profissional sobre a esfera familiar, argumentando que o trabalho apresenta barreiras muito mais rígidas do que a família” (p. 60). Com efeito, no presente estudo, os entrevistados identificaram fatores que dificultam a conciliação com origem na esfera profissional, não referindo nenhuma questão da vida pessoal que contribua para o conflito entre esferas. Deste modo, podemos assumir que o trabalho exerce uma maior influência sobre a esfera familiar e pessoal.

“(...) dou graças pelo marido que tenho e pelo seu trabalho. O trabalho dele decorre num horário fixo, com folgas fixas, pelo que ele passa mais tempo com os nossos filhos. Eu cuido deles de manhã, visto-os e vou pô-los a escola. E ele vai busca-los e trata de tudo o que é preciso na parte da noite, jantar, por a dormir (...) com os turnos repartidos os meus filhos sentem muito a minha ausência, mas tem de ser.” (Mulher, 37 anos, Empresa B, Setor privado)

“Os meus pais são um grande apoio para mim. São eles que ficam com o meu filho durante o dia. Com os dois a trabalhar, se não fosse os meus pais teria de optar por uma creche, mas prefiro que ele (filho) nestes primeiros anos de vida esteja com pessoas da minha total confiança, com a família”. (Mulher, 35 anos, Empresa A, Setor privado)

“O meu filho passa o dia aos cuidados de uma creche, mas como ele sai mais cedo da creche do que eu e a minha mulher saímos do trabalho, normalmente é a minha mãe ou o pai da minha mulher que vão buscar a creche e levam-o para casa. Quem sair mais cedo, entre eu e a minha mulher, passa na casa dos avós para ir buscar o menino”. (Homem, 31 anos, Empresa C, Setor público)

A partir dos excertos acima, identificamos a “sociedade providência” referida por Santos (2010), em que grande parte dos entrevistados com filhos em idade-pré-escolar, não tendo possibilidades financeiras para recorrer a creches ou infantários ou por preferência, contam com o apoio de familiares e conhecidos para cuidar dos filhos nos seus horários de trabalho.

Ao nível de estratégias de conciliação desenvolvidas pelos trabalhadores, identificou-se a distribuição de tarefas entre conjugues, de acordo com o tempo livre que cada um dispõe, sobretudo no que diz respeito ao cuidado de filhos. Referiu-se ainda ao planeamento com antecedência de atividades em família, como forma de equilibrar e igualar o tempo dedicado ao trabalho com o tempo dedicado a assuntos pessoais e familiares.

3.2. Perceções acerca do estilo de liderança e cultura organizacional

Relativamente à importância do estilo de liderança adotado, todos os supervisores assumiram a comunicação direta e a transparência enquanto características fundamentais na orientação dos subordinados. Salientou-se sobretudo a manutenção de uma relação próxima com os colaboradores, que possibilite a sua participação e a reunião de opiniões acerca do trabalho, presente apenas no setor privado. Ao nível da cultura organizacional, no setor privado, identificamos o fomento do envolvimento de todos os colaboradores na vida da organização. Já no setor público, a cultura organizacional reflete em grande parte os valores de lealdade à profissão, respeito pela hierarquia, sentido de dever e cumprimento do trabalho desempenhado, sendo que estes tipos de valores são típicos da amostra selecionada para representar o setor público (forças de segurança). Os excertos seguintes demonstram discrepâncias entre o discurso dos supervisores e o discurso dos colaboradores:

“Os meus homens sabem que podem contar comigo, procuro que estejam à vontade para isso, para pedirem algo quando precisam. Claro que existem regras e procedimentos para tudo, posso ajudar só quando posso, é mesmo assim. Eu também tenho superiores e tenho de responder perante eles.” (Supervisor, 47 anos, Empresa D, Setor público)

“Bem, as pessoas que trabalham aqui têm de ter respeito pela responsabilidade que a profissão representa. Enquanto superior desses homens o meu papel é que estejam em condições físicas e emocionais para desempenhar as funções, e tento que estejam satisfeitos com as condições de trabalho. Quando precisam de alguma coisa

procuro ajudar, mas nem sempre esta ao meu alcance”. (Supervisor, 38 anos, Empresa C, Setor público)

“Não sinto qualquer apoio do comando da instituição que represento, e não conheço ninguém que tivesse necessitado desse apoio e lhe tivesse sido prestado, muito antes pelo contrário (...).” (Mulher, 26 anos, Empresa C, Setor público)

“Facilitava uma maior abertura por parte de quem comanda, que se deixassem de preocupar tanto com razões políticas e mais com os homens que defendem e honram esta instituição. Que em vez de se juntarem meia dúzia de Srs. Oficiais que nunca saíram de trás de uma secretária, para decidirem o que fazer sobre diversas matérias, questionassem e ouvissem quem_anda nas ruas”. (Homem, 31 anos, Empresa C, Setor público)

Os excertos acima pertencem apenas ao setor público, onde as discrepâncias encontradas entre os discursos de supervisores e colaboradores foi mais significativa. Parece haver consciência por parte dos supervisores que existem limitações nas suas ações relativamente ao apoio prestado aos seus subordinados, sublinhando que existem regras e que fazem o que podem dentro dos possíveis. O estilo de liderança encontrado reflete algum rigor e distância entre os supervisores e colaboradores, mantendo o respeito pela hierarquia. Os testemunhos dos colaboradores expõem a falta de apoio que sentem não só por parte dos seus superiores, como também por parte da instituição que representam. Atendendo às perceções de liderança e cultura organizacional dos colaboradores, verificamos a ausência de um modelo que atue sob a luz de uma gestão preocupada com as necessidades dos colaboradores. Eis o que é referido por um supervisor e colaboradora do setor privado, que mostra uma realidade diferente:

“A meu ver, a comunicação direta é o mais importante. Toda a gente tem de saber o que está a acontecer, não pode haver segredos (...) claro que sim, isso é estimulado. Toda a gente deve participar, dizer o que acha, dar a sua opinião, porque a decisão que se toma no fim, independentemente de quem é a decidir, há algo que se ganha, que é não aparecer algo de repente e ninguém saber e todos os

colaboradores sabem o que se passa. Procuramos ouvir todas as pessoas”. (Supervisor, 51 anos, Empresa A, Setor privado)

“O diretor é uma pessoa impecável. É uma pessoa comunicativa e não tem aquele ar de superior, em que se sente que não se pode falar. (risos) (...) Sinto que tenho abertura para fazer sugestões. Posso dar um exemplo, o diretor já chegou a pedir a minha opinião em relação à umas obras, se achava que ia ficar melhor assim ou se seria melhor de outra forma. E isso faz-nos sentir bem, faz-me sentir mais útil e importante (risos)”. (Mulher, 34 anos, Empresa A, Setor privado).

Por outro lado, no setor privado, verifica-se coerência entre os discursos dos supervisores e dos colaboradores. Parece haver uma gestão assente na comunicação direta entre o superior e os seus colaboradores, e uma cultura organizacional que promove o envolvimento dos colaboradores em questões diretamente ligadas com a organização. Observa-se esforços por parte da chefia em tratar os assuntos da empresa com transparência, possibilitando a troca de opiniões entre os vários níveis hierárquicos. Um estilo de liderança que promova a comunicação, que suaviza os limites hierárquicos, tende a potencializar o talento, o empenho e lealdade do colaborador para com a empresa (Hamid, 2002).

3.3. Percepções acerca de estereótipos de género de papéis sociais

Como foi referido ao longo do capítulo I, em matéria de conciliação entre a esfera profissional e a esfera familiar, as mulheres tendem a sofrer mais com conflitos e stress gerado pela gestão de múltiplos papéis sociais. Tal deve-se à acumulação de tarefas profissionais e domésticas, sendo que estas últimas tendem a recair sobretudo sobre a mulher, seguindo o convencionalismo culturalmente enraizado de que a mulher é responsável pelo cuidado dos filhos e pela realização das tarefas domésticas e não o homem, que se deve focar somente na esfera profissional (Monteiro, 2005; Amâncio, 1994).

Nesse sentido, procurou-se saber quais as representações dos participantes de ambos setores administrativos analisados relativamente a estes estereótipos e percepções acerca do feminino e masculino. Dá análise dos discursos foi possível verificar que a maioria dos entrevistados defendem um modelo não convencional, que ambiciona a igualdade entre homens e mulher em todos os campos, familiar e profissional, contudo, tal não se reflete em práticas efetivas e reais. Por outro lado, observamos discursos que perpetuam estereótipos, que defendem atributos e características naturalmente intrínsecas ao ser feminino e ao ser masculino:

“Apesar de na polícia como no serviço militar ainda se enaltecer que não existe o homem e a mulher, mas sim o policia ou o militar, isso não é correcto. Desde as provas de selecção, onde são aplicados diferentes critérios, até ao exercício das funções policiais, onde as aptidões físicas e características comportamentais

necessárias, numa forma geral, não são as mesmas, são notórias as diversas diferenças entre os dois sexos.” (Homem, 31 anos, Empresa D, Setor Público)

“ (...) as mulheres têm uma maior sensibilidade para lidar e trabalhar nas áreas dos idosos, crianças, violências domésticas e violações. Por estas razões, as mulheres polícias, continuam a ter alguma dificuldade em se imporem e fazerem valer a sua autoridade nas ruas, principalmente em locais mais problemáticos.” (Mulher, 31 anos, Empresa C, Setor público)

“Uma das maiores diferenças é a força física, no entanto, as mulheres demonstram uma maior facilidade em lidar com o stress diário. As mulheres são mais compreendidas quando existe uma dificuldade em lidar com algo, enquanto ao homem é exigido um maior rigor na resolução dos problemas”. (Homem, 41 anos, Empresa A, Setor privado)

Analisando estes testemunhos, percebemos que, de facto, as instituições assumem um papel central na perpetuação dos estereótipos de género, nomeadamente, na diferenciação dos requisitos e competências para concorrer a determinadas profissões, como se verifica através do primeiro excerto (Monteiro et al., 2015) O entrevistado assume a presença de estereótipos na sua envolvente profissional, afirmando a evidência das diferenças entre ser homem e ser mulher, seja na definição de requisitos para concorrer à profissão, seja nas competências, comportamentos e reações esperadas na realização das tarefas, revelando a presença da segregação horizontal.

No segundo excerto, identifica-se também a presença de representações convencionais de masculinidade e feminilidade, atribuindo-se à mulher maior sensibilidade para lidar com determinadas questões, assumindo que é inato ao sexo feminino a capacidade relacional e sensibilidade mais elevada. É de ressaltar que este testemunho pertence a uma mulher, chamando a atenção para o contributo não só do homem, mas acima de tudo, da mulher na perpetuação da desigualdade de

gênero, através da ação em conformidade com os convencionalismos culturais vigentes. Estas ideias corroboram estudos de vários autores, que defendem que os estereótipos de gênero são reforçados não só pelas instituições, mas também pela ação dos próprios indivíduos (Amâncio, 1994; Monteiro et al., 2015; Monteiro, 2005; Oakley, 1972). Vejamos alguns excertos referentes à partilha das tarefas domésticas:

“(...) hoje em dia as mulheres trabalham tanto ou mais que os homens, exigindo assim a divisão e a partilha das tarefas domésticas. No meu caso, nós dividimos as tarefas da melhor forma possível. O meu marido ajuda-me muito e não posso dizer que faça mais do que ele, ou ele mais do que eu. Ajudamo-nos um ao outro, e penso que deve ser assim”. (Mulher, 35 anos, Empresa C, Setor público)

“O papel principal da mulher, a meu entender, é zelar para o bom funcionamento de uma casa e da família, o homem tem como dever apoiar a mulher nessas tarefas. Eu ajudo o máximo que posso”. (Homem, 43 anos, Empresa A, Setor privado)

Os excertos acima refletem duas perspectivas divergentes. O primeiro discurso faz referência ao contexto atual das famílias, em que as mulheres estão inseridas no mercado laboral, por oposição ao passado, em que o homem era o único elemento do casal que se ocupava da vida profissional (Andrade, 2010; Domingos, 2012; Costa, 2012). Verifica-se, deste modo, um reconhecimento da evolução da dinâmica das famílias, em função do crescimento das famílias de duplo-emprego. Já no segundo excerto, predomina um discurso com representações muito convencionais do que significa ser homem e ser mulher. Observa-se a predominância de uma ideia de feminilidade associada ao cuidado da casa e cuidados dos filhos, assumindo que são deveres exclusivos das mulheres, enquanto que ao homem cabe o dever profissional.

Tendo em conta que todos os entrevistados casados ou em união de facto inserem-se na categoria duplo-emprego a tempo integral, a questão da divisão das tarefas domésticas revela-se preocupante, na medida em que se constatou que a

maior parte dos participantes do sexo masculino assume não participar ativamente na execução das tarefas domésticas.

De acordo com Agostinho (2013), a participação feminina no trabalho pago não teve a expressão que seria de esperar no trabalho não pago, isto é, a mulher continua a ser o elemento do casal sob o qual recai a maior parte das tarefas domésticas e cuidados a dependentes, resultando numa sobrecarga que aumenta tanto as dificuldades de conciliação, como os níveis de stress. Segundo dados da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho de 2005 em Portugal, as mulheres trabalham mais 16 horas semanais de trabalho não pago do que os homens (cit in Agostinho, 2013).

Verificou-se uma incidência mais significativa de estereótipos de género no setor público, muito pela natureza da atividade das organizações participantes. Nas forças de segurança, pela exigência e atuação altamente físicas associadas, a mulher tende a ser vista como o elemento mais vulnerável, com dificuldade em se impor na profissão que exerce. Os entrevistados, tanto do sexo masculino como do sexo feminino, referiram a condição feminina como fator que dificulta a execução da profissão em moldes semelhantes ao sexo masculino, identificando a sua fragilidade física e emocional enquanto características inatas e típicas da mulher, que funcionam enquanto desvantagens no cumprimento das tarefas laborais. Segundo o estudo de Santos (2007, p. 364), “nem homens nem mulheres parecem predispostos a abandonar os lugares que lhe foram reservados, ao mesmo tempo que o género se erige como estrutura social com um forte poder normativo do comportamento individual” (Santos, 2007 cit in Costa, 2012, p. 64).

Comparativamente, no setor privado, verificou-se a presença de estereótipos de género, mas não de forma tão evidente como no setor público, com os entrevistados a distribuírem características às mulheres e aos homens, como se se tratasse de fatores inatos em função do género.

3.4. Considerações finais

Esta investigação permitiu concluir que não existem diferenças significativas entre as organizações do setor público e do setor privado em matéria de conciliação entre trabalho e família. Contudo, identificamos como limitação do estudo a escolha das forças de segurança enquanto representantes do setor público, pela peculiaridade da profissão, que de modo geral, não usufrui de uma organização do trabalho praticada em outras ocupações profissionais albergadas pela administração do Estado.

De modo geral, os entrevistados do setor público consideram o setor privado como mais propício ao usufruto de regalias e medidas pró-família, sendo que no setor privado, os participantes referem que no setor público se usufrui de melhores condições de trabalho. Esta realidade leva a concluir uma insatisfação transversal a todos os participantes relativamente ao contexto de trabalho em que estão inseridos. A presente investigação permitiu concluir que todos os participantes usufruem dos mesmos direitos, consignados pela obrigatoriedade da lei, com exceção da flexibilidade de horários, presente apenas no setor privado. Por outro lado, no setor público, os trabalhadores usufruem de apoio ao nível da saúde, abrangente aos seus descendentes, fator favorável que contribui para uma gestão orçamental menos preocupada.

O estudo revelou ainda uma distinção vincada entre géneros na gestão da conciliação entre o trabalho e a família, com as mulheres a assumirem a maior parte das responsabilidades domésticas e cuidados dos filhos, para além de estarem inseridas em contexto laboral a tempo integral. Os estereótipos de género mostraram-se presentes não só no contexto familiar, como também no contexto laboral, sobretudo no setor público, onde a eficiência e capacidade de execução das mulheres é vista como inferior à dos homens. Tal realidade é justificada pela fragilidade física atribuída à mulher. A maioria dos entrevistados do sexo masculino referiram-se a essa fragilidade e vulnerabilidade da mulher, atribuindo casos de violência doméstica, situações associadas a idosos como questões em que as mulheres conseguem um melhor desempenho relativamente aos homens. Ainda que se observe a procura de igualdade na legislação, as práticas, hábitos e comportamentos dos indivíduos não efetivam esses esforços na prática, tanto no setor público como no setor privado.

Importa ainda salientar a falta de apoio e reconhecimento sentido pelos entrevistados do setor público, que referem uma falta de sensibilidade por parte dos supervisores relativamente às questões das suas vidas pessoais. Assim sendo, observa-se um maior distanciamento do setor público em relação às práticas e medidas de conciliação entre trabalho e família comparativamente ao setor privado, no entanto, devemos referir uma vez mais, que a amostra representa uma profissão que sente não usufruir das mesmas regalias que os restantes departamentos do setor público.

O setor privado mostrou níveis de satisfação mais elevados do que o setor público, onde as condições de trabalho, apoio dos supervisores e do Estado é encarado como insuficiente e desvalorizador do trabalho que os profissionais desenvolvem. Ainda assim, no setor privado, para além de se ter observado vários fatores de descontentamento, conclui-se que não existe uma perceção clara de medidas de conciliação entre a vida profissional e familiar, pelo que os participantes do setor privado, à semelhança dos entrevistados do setor público, usufruem somente das políticas consignadas pela legislação.

Deste modo, defende-se uma participação mais ativa por parte do Estado na questão da conciliação entre os múltiplos papéis da vida dos indivíduos, atuando através da legislação com o estabelecimento de normas claras de flexibilização dos horários de trabalho, agilização das estruturas de prestação de cuidados a crianças e adultos dependentes, de acordo com as necessidades dos trabalhadores. Assim, alcança-se uma regularização da organização do trabalho assente na gestão pró-família, capaz de proporcionar o bem-estar e equilibrar a vida profissional, familiar e pessoal dos indivíduos, tanto do setor público como do setor privado.

Da análise feita às entrevistas identificou-se as implicações principais resultantes da gestão de múltiplos papéis. Os entrevistados assumiram que são questões que afetam a sua vida pessoal e que dificultam a conciliação entre esferas. Vejamos algumas consequências da gestão de múltiplos papéis identificadas pelos entrevistados:

- Setor privado

a) Desgaste físico e mental resultante do trabalho por turnos repartidos, que afeta a predisposição para a vida pessoal e familiar;

b) Dificuldade de gestão das tarefas domésticas nos casais com duplo-emprego a tempo integral.

- Setor público

a) Sentimentos de desmotivação e insatisfação devido ao distanciamento prolongado da família;

b) Stress associado à falta de tempo dedicado à família decorrente do excesso de horas laborais, afetando também a predisposição para o tempo dedicado em família e vida pessoal;

d) Dificuldade de gestão das tarefas domésticas nos casais com duplo-emprego a tempo integral.

A satisfação no trabalho é fundamental para o bem-estar dos indivíduos e para o evitamento de conflito entre as esferas profissional e familiar. A insatisfação tende a gerar um estado de stress nos indivíduos e aumenta a probabilidade de conflitos entre esferas, tendo em conta que todos os campos da vida dos indivíduos influenciam-se mutuamente. A análise permite concluir a transferência de fatores emocionais de uma esfera para outra, sobretudo sentimentos de cariz negativo, que tendem a dificultar a gestão do campo pessoal e familiar.

Nesse sentido, torna-se fundamental o investimento em políticas que proporcionem um ambiente seguro e estável para os colaboradores. Este tipo de medidas garante não só uma maior produtividade por parte dos trabalhadores, como também contribui para a retenção de talentos e exploração do potencial humano, funcionando enquanto um conjunto de ferramentas estratégicas que acarreta vantagens para as duas partes, colaboradores e empresa.

Importa sublinhar a interdependência das esferas profissional e familiar. Vimos sobretudo a inevitabilidade das influências exercidas pelo campo profissional na vida familiar e pessoal. Tanto no setor público como no setor privado, a dificuldade em gerir vários papéis sociais tem implicações na dinâmica pessoal e familiar, afetando os indivíduos sobretudo a nível psicológico, criando sentimentos de elevada desmotivação e revolta pelos moldes em que as empresas gerem e lidam com a sua envolvente pessoal.

Por outro lado, verificou-se que o apoio entre colegas ocupa um lugar central na satisfação dos entrevistados. A maioria dos participantes referiu a camaradagem como vantagem do meio laboral em que estão inseridos, recorrendo quase sempre aos colegas quando necessitam de ajustar o tempo laboral a algum compromisso pessoal. A solidariedade entre colegas mostra-se uma prática comum em ambos setores, sendo encarada de forma positiva pelos colaboradores na sua generalidade, funcionando enquanto sistema de ajuda recíproca. Esta questão revela-se como uma consequência positiva da falta de apoio dada pelas instituições, em que os colegas reconhecem a necessidade de entreajuda.

- Pistas para investigações futuras

Tendo em conta a limitação principal deste estudo – a representação do setor público por uma profissão com um estatuto especial – seria interessante explorar outros departamentos da administração pública, de forma a analisar as perceções dos funcionários públicos relativamente ao Estado e às condições de trabalho proporcionadas.

Vimos que as forças de segurança tendem a gerar elevados níveis de stress nos colaboradores, pelas tarefas e objetivos associados à natureza da profissão, pelo que seria interessante analisar de forma mais direta o impacto deste tipo de profissões de carater operacional, incluindo os militares, bombeiros, enfermeiros, no seio familiar. Para além disso, sugere-se um confronto entre os discursos dos colaboradores inseridos no mercado laboral estudado e os discursos dos familiares dos mesmos, de forma a perceber até que ponto se verifica a transferência de comportamentos, emoções e atitudes de uma esfera para a outra esfera da vida dos indivíduos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, J. (2013). *El Recurso Humano, Es el Capital Más Valioso*. Consultado em: <http://www.panoramacajamarquino.com/noticia/el-recurso-humano-es-el-capital-mas-valioso/>.

Acker, J. (1992). *Sex Roles to Gendered Institutions*. *Contemporary Sociology*, 21 (5), 565-569.

Agostinho, M., L. (2013). *(Des)igualdades de Género nas Organizações de Trabalho O Caso de uma Autarquia Local*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Instituto Superior Miguel Torga de Coimbra, Portugal.

Amâncio, L. (1994). *Masculino e Feminino: A Construção Social da Diferença*. Porto: Afrontamento.

Andrade, C. (2010). *Juggling act: questões relativas às relações trabalho-família no contexto atual*. Escola Superior de Educação de Coimbra – Instituto Politécnico, Comunicação e ciências empresariais, exedra Nº 3, pp. 135-148.

Andrade, C. (2011). *Work-Life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar*. Escola Superior de Educação de Coimbra – Instituto Politécnico, Comunicação nas Organizações, exedra N° especial, pp. 41-53.

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

Bailyn, L. (1997). *The impact of corporate culture on work-family integration*. In Saroj Parasuraman e Jeffrey Greenhaus (Eds), *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (pp. 209-219). Westport, London: Praeger.

Bardin, L. (1977). *A análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Lda.

Barnett, R., Brennan, R., Raudenbush, S., Pleck, J., Marshall, N. (1994). *Change in Job and Marital Experiences and Change in Psychological Distress: A Longitudinal Study of Dual-Earner Couples*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 839-850.

Becker, S. (1994). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 2^a Edição. São Paulo, Brasil: Hucitec

Berger, L., P.; Luckmann, T. (2004). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Editora Vozes

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

CIG (2014). *Igualdade de Género em Portugal*. Lisboa: Comissão para a Igualdade de Género, Presidência do Conselho de Ministros. Consultado em: <https://www.cig.gov.pt/2016/03/igualdade-de-genero-em-portugal-2014/>

CITE (2013). *Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional, 2011-2013*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Ministério da Educação. Consultado em: http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/Relat_Lei10_2013.pdf

CITE (2014). *Relatório sobre Boas Práticas nas Empresas 2013*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Ministério da Educação. Consultado em:
http://www.igfse.pt/upload/docs/2014/RelatorioBoas_praticas_empresas_2013.pdf

Código do Trabalho (2009). Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro, 1.ª Série, 30, Diário da República. Consultado em: <http://dre.pt/pdf1sdip/2009/02/03000/0092601029.pdf>

Código do Trabalho (2009). Lei nº120/2015 de 1 de setembro. Consultado em: http://www.cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab_LR1_002.html#L002S7

Comissão Europeia (2010). *Carta dos direitos fundamentais da União Europeia*. Consultado em:
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0389:0403:pt;PDF>

Costa, J. (2012). *Práticas de Conciliação entre o trabalho e a família: Um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Domingos, L. (2012). *Conceções e experiências de Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal: a perspetiva das pessoas que trabalham numa autarquia*. Universidade Católica Portuguesa. Viseu.

Dulk, L., & Peper, B. (2007). *Working parent's use of work-life policies*. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 53, 51-70.

Eckert, P., & McConnellGinet, S. (2013). *Language and Gender*. Cambridge University Press: Cambridge and New York.

- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). *Mechanisms liking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs*. *Academy of Management Review*, 25, 178-199.
- Ferreira, V. (2011). *Engendering Portugal: Social Change, State Politics and Women's Social Mobilization*. in Pinto A. C. (ed.) *Contemporary Portugal*, Boulder: Social Science Monographs, Columbia University Press (2ª ed.), pp. 153- 192.
- Friedman, D., & Johnson, A. (1997). *Moving from programs to culture change: The next stage for the corporate work family agenda*. In Saroj Parasuraman e Jeffrey Greenhaus, (Eds). *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (pp.192-208). Westport, London: Praeger.
- Froes, C. (1999). *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial*. Rio de Janeiro: Quality mark.
- Frone, M. (2000). *Work-family conflict and employee psychiatric disorders: the national comorbidity survey*. *Journal of Applied Psychology*, 85, 888-895.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*. *Academy of Management Review*, 76-88.
- Grzywacz, J. & Bass, B. (2003). *Work, family, and mental health: testing different models of work-family fit*. *Journal of Marriage & Family*, 65,248-261.<
- Guerreiro, M. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*. 4ª Edição. Ministério da Educação. Lisboa.
- Guerreiro, M., D., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família: Experiências do prémio igualdade é qualidade*. Consultado em: <http://www.cite.gov.pt/imgs/downloads/Responsabilidade%20Social%20das%20Empresas.pdf>
- Hamid, F. A. (2012). *Práticas de Conciliação Trabalho/Família em Organizações de Excelência*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Coimbra, Portugal.

Hill, E. J., Grzywacz, J., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & PITT-Catsouphe, M. (2008). *Defining and conceptualizing workplace flexibility. Community, Work & Family*, 11(2), pp. 150-154.

INE (2015). *Estatísticas Demográficas 2014*. Consultado em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=139659&PUBLICACOESmodo=2

INE (2015). *Relatório sobre o progresso da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, no emprego e na formação profissional, 2014*. Consultado em: http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/Relat_Lei10_2014.pdf

Kanter, R., M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Leal, A. S.; Caetano, J., Brandão, N. G.; Duarte, S. E.; & Gouveia, T. R. (2011). *Responsabilidade Social em Portugal*. Lisboa: Bnomics

Lewis, S. (1998). *O sentido dos direitos a apoios para a conciliação entre o trabalho e a vida familiar: O caso do Reino Unido*. *Sociologia - Problemas e Práticas*, Nº 27, pp. 28-39.

Lewis, S., & Cooper, C. (1995). *Balancing the work/home interface: A european perspective*. *Human Resource Management Review*, Vol. 5, Nº 4, pp. 289-300.

Lewis, S., & Smithson, J. (2001). *Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life*. Londres: Sage, pp. 1455-1481.

Lima, F., & Neves, A. (2011). *Conciliação da vida profissional com a vida familiar – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego de 2010*. Estatísticas do Emprego: CITE.

Lopes, M. (2009). *Trabalho e parentalidade: Um estudo sobre a acomodação e custos da maternidade e da paternidade para os indivíduos e as organizações*. Dissertação de Mestrado em Sociologia, Coimbra: FEUC.

Monteiro, R. (2005). *O que dizem as mães*. Coimbra: Quarteto.

Monteiro, R., Agostinho, L., & Daniel, F. (2015). *Um diagnóstico da desigualdade de gênero num município em Portugal: estruturas e representações*. Revista de Administração Pública, v. 49, n. 2, pp. 423-446.

Oakland, J. S. (2001). *Total Organizational Excellence – Achieving world-class performance*. Butterworth- Heinemann.

Oakley, A. (1972). *Sex, Gender and Society*. Disponível em: http://www.annoakley.co.uk/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=2

Ollier-Malaterre, A., & Andrade, C. (2015). *Not for everyone: intra-organisational divides and the stratification of access to work–life policies*. Community, Work and Family. 1-1

Portugal, S. (1995). *As mãos que embalam o berço: Um estudo sobre redes informais de apoio à maternidade*. Revista Crítica de Ciências Sociais, 42, 155-178.

Ruquoy, D. (1997). *Situação de entrevista e estratégia do investigador*. In L. Albarello, F. Digneffe, J-P. Hiernaux, D. Ruquoy, P. Saint Georges, (Eds.). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp. 84-116). Lisboa: Gradiva.

Santos, G. (2008). *Género, carreira e a relação entre o trabalho e a família: uma perspetiva de gestão*. E-cadernos ces, 1, 92-113. Consultado em: <https://eces.revues.org/118>.

Santos, G. (2010). *Gestão, trabalho e relações sociais de género*. in V. Ferreira (org.), *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: Políticas e circunstâncias*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, pp. 99-117.

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

Saraiva, L. (2002). *Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático*. Rev. adm. contemp. vol.6 no.1 Curitiba jan./abril. Consultado em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100011,

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. California: Sage.

Swanberg, J. (2004). *Illuminating gendered organizations assumptions. An important step in creating a family-friendly organization: a case study*. Community, Work and family 7 (1), pp. 3-28.

Thompson, C., Beauvais, L., & Lyness, K. (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, Nº 54, pp. 392-414.

Torres, A. C., & Silva, F. V. (1998). *Guarda das crianças e divisão do trabalho entre homens e mulheres*. Sociologia, Problemas e Práticas, 28, 9-65.

Valcour, M., Ollier-Malaterre, A., Martz-Costa, C., Pitt-Catsoupes, M., & Brown, M. (2011). *Influences on employee perceptions of organizational work-life support: Signals and resources*. Journal of Vocational Behavior. Vol. 79, pp. 588-595

Zimmerman, T. (2001). *Balancing Family and Work: Special Considerations in Feminist Therapy*.
The Haworth Press, Inc. pp. 175-177.

ANEXOS

Anexo A

Guião da Entrevista

A) Diretores/Chefia

Data:

Questões introdutórias:

- Sexo
- Idade
- Profissão
- Nível de Ensino:

- Local de Residência
- Estado Civil
- Nº de filhos
- Que idade têm o(s)/a(s) seu(s)/sua(s) filho(s)/ filha(s)?

□ **Profissão**

Objetivos: Caraterizar a atividade profissional; analisar representações acerca da profissão (motivações, dificuldades); perceber o sentido de liderança.

- 1) Porque é que escolheu esta profissão?
- 2) Quais são as caraterísticas que considera fundamentais para ocupar uma posição de liderança, responsável pela orientação de equipas de trabalho?
- 3) Quais são as principais dificuldades que sente na execução do seu trabalho?

□ **Estereótipos de género/papéis**

Objetivos: Perceber a visão sobre a evolução dos estereótipos de género, assim como a atribuição de caraterísticas a homens e mulheres baseadas na estereotipia de género.

- 4) Na sua opinião, quais são as principais diferenças existentes entre ser homem e mulher?
- 5) No seio familiar, se alguém tivesse de se sacrificar em termos profissionais, quem acha que o deveria fazer, você ou o seu cônjuge? Porquê?
- 6) Considera que existem funções/trabalhos/profissões/tarefas mais adequadas a homens e outras a mulheres?

□ **Cultura Organizacional/Liderança**

7) Enquanto diretor/chefe/supervisor, quais são as suas principais áreas de atuação?

8) No âmbito da gestão de recursos humanos, que políticas/práticas considera importantes para o sucesso da empresa/instituição?

9) Enquanto líder, que estratégias adota para ser bem-sucedido junto dos seus colaboradores/as?

10) A comunicação direta entre diretores e colaboradores é importante para si? E para a cultura organizacional da empresa/instituição?

11) Como definiria a cultura da empresa no tratamento dado aos colaboradores/as? Concorda com essa cultura ou faria alterações?

□ **Políticas de conciliação trabalho/família**

12) Atualmente, fala-se muito na questão da conciliação trabalho-família. É também uma preocupação vossa? Porquê?

13) Qual é a sua opinião em relação à questão da conciliação trabalho-família, enquanto diretor? (considera importante acompanhar os colaboradores em questões da sua vida pessoal?).

14) Como é que a cultura organizacional da empresa/instituição encara a questão da conciliação? (é um assunto discutido e considerado importante para o sucesso da empresa?)

15) Acha que as dificuldades em conciliar o trabalho e a vida pessoal podem influenciar o desempenho profissional dos colaboradores/as?

16) A empresa possui políticas ou práticas orientadas especificamente para a conciliação entre o trabalho e a família? (se não, porquê? se sim, que tipo de políticas/práticas de conciliação existem?)

17) Quais são os objetivos que pretendem alcançar com a implementação dessas medidas?

18) No futuro, pretendem introduzir novas práticas/políticas ou melhorias no que respeita à conciliação do trabalho com a família? (se sim, quais? Se não, porquê?)

19) Acha que os seus colaboradores/as estão satisfeitos com as condições de trabalho oferecidas pela empresa/instituição?

Anexo B

Guião da entrevista

B) Trabalhadores

Data:

Questões introdutórias:

- Sexo
- Idade

- Profissão
- Nível de Ensino:
- Local de Residência
- Estado Civil
- N° de filhos
- Que idade têm o(s)/a(s) seu(s)/sua(s) filho(s)/ filha(s)?

□ **Profissão**

Objetivos: Caraterizar a atividade profissional; analisar representações acerca da profissão (satisfação, motivações, dificuldades)

- 1) Porquê que escolheu esta profissão? (o que mais gosta nesta profissão)
- 2) Quais as caraterísticas pessoais que considera indispensáveis à realização da sua tarefa profissional?
- 3) O que o motiva mais na sua profissão?
- 4) Está satisfeito com as condições de trabalho?
- 5) Quais as principais dificuldades que sente no seu trabalho?
- 6) Se pudesse mudar alguma coisa no seu trabalho, que alterações sugeria?
- 7) Considera a sua profissão stressante? Se sim, sente que esse stress é transferido para a sua vida pessoal e familiar?
- 8) Qual é a opinião que acha que a sociedade tem acerca da sua profissão?

□ **Estereótipos de género / papéis**

Objetivos: Perceber a visão sobre a evolução dos estereótipos de género, assim como a atribuição de caraterísticas a homens e mulheres baseadas na estereotipia de género.

- 9) Quais considera ser as principais diferenças entre ser homem e ser mulher?

- 10) Considera a divisão de tarefas com o seu conjugue justa ou injusta? (participa nas tarefas domésticas)
- 11) Se alguém tivesse de sacrificar em termos profissionais quem acha que o deveria fazer, você ou o seu conjugue? Porquê?
- 12) Em termos de papéis, quais acha serem os papéis principais das mulheres? E dos homens?
- 13) Acha que os papéis dos homens em casa têm alterado com o passar dos anos?
- 14) Acha que há funções/trabalhos/profissões/tarefas mais adequadas a homens e outras a mulheres?

□ **Cultura Organizacional / Chefia**

Objetivos: Explorar a cultura organizacional; sentimento de pertença e apoio dos supervisores em relação as questões do conflito entre o trabalho, vida pessoal e familiar; percepção dos trabalhadores da sensibilidade dos seus chefes e entidade patronal em relação à conciliação.

- 15) Sente que existe apoio suficiente do ministério da administração interna em relação à questão da conciliação do trabalho com a família?
- 16) Sente-se apoiado pelos seus superiores?
- 17) Tem direito a faltas para assistência a filhos, ou outros dependentes?
- 18) Já recorreu a alguma licença ou prática de conciliação disponibilizada pela sua entidade patronal?
- 19) Que reações tem a sua chefia quando usa/ ou pretende usar esses direitos?
- 20) Considera que há sensibilidade dos seus chefes para estas questões?
- 21) Acha que o acesso a direitos/regalias/licenças/medidas que reconhecem a vida pessoal dos colaboradores é mais fácil no setor público ou no setor privado? (é mais fácil usufruir das licenças no setor público ou setor privado)
- 22) Sente que deveriam ser criadas mais medidas que lhe permitissem fazer uma conciliação mais eficaz do trabalho e vida pessoal e familiar? Se sim, quais?

(maior flexibilidade nos horários, apoios financeiros na educação ou na saúde, licenças, entre outros)

□ **Conciliação das esferas profissional, pessoal e familiar**

Objetivos: Reflexão sobre a gestão que é feita do seu tempo dedicada ao campo profissional, pessoal e familiar; identificar as dificuldades que prejudicam a conciliação e estratégias levadas a cabo para combater essas dificuldades; identificar medidas implementadas pela organização no sentido de facilitar a conciliação.

- 23) Sente que o seu trabalho interfere com a sua vida pessoal e familiar? Se sim, em que aspetos? (o stress numa determinada esfera afeta o comportamento na outra esfera)
- 24) Considera que faz uma boa gestão do seu tempo relativamente à conciliação entre trabalho e família?
- 25) Que fatores associados à sua profissão considera que prejudicam a gestão da vida familiar? (horários, distância, entre outros)
- 26) Acha que conciliar a vida profissional com a vida familiar é uma questão que deve ser tida em conta pelo governo, ou uma questão individual que cada família deve gerir?
- 27) Como procura conciliar trabalho, vida pessoal e família? (tem alguma estratégia de conciliação?)
- 28) Acha que se dedica o suficiente à vida familiar? (sente que perde momentos importantes da sua vida familiar, na vida dos seus filhos?)
- 29) Que tipo de práticas são implementadas pelo MAI no sentido de ajudar na conciliação?
- 30) Que medidas lhe parecem estar em falta?
- 31) Lá em casa quem é que assegura as tarefas domésticas? E tarefas relacionadas com os filhos? (confeção das refeições, ida às compras, cuidados com a loiça, cuidados com a roupa)
- 32) Tem idosos dependentes? Se sim, quem presta os cuidados necessários?

