

Isabel Cristina Batista da Silva

Políticas e Práticas facilitadoras da Conciliação entre Trabalho e Vida Pessoal – Estudo de caso numa Instituição de Ensino Superior

Trabalho de projeto em Marketing e Comunicação, apresentado ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri:

Presidente – Professora Doutora Joana Lobo de Mesquita Simões Pires Fernandes

Arguente – Professora Doutora Susana Maria Gonçalves Coimbra

Orientadora – Professora Doutora Maria Cláudia Perdigão Silva Mendes Andrade

Data de realização das provas públicas: 02 de março de 2015

Classificação obtida: 16 (dezasseis) valores

Políticas e Práticas facilitadoras da Conciliação entre Trabalho e Vida Pessoal – Estudo de caso numa Instituição de Ensino Superior

Resumo: Enquadradas numa política de responsabilidade social na sua dimensão interna, as práticas facilitadoras da conciliação devem ser tratadas como políticas que conduzem ao aumento da *performance* organizacional em termos da satisfação de um *stakeholder* de crucial importância, os colaboradores.

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso, no qual foram utilizadas metodologias quantitativas e qualitativas. No estudo participaram 24 colaboradores não docentes da Escola Superior de Educação de Coimbra, preenchendo questionários elaborados para o efeito, bem como a Vice-Presidente desta Escola, responsável pela área dos Recursos Humanos, que nos respondeu a uma entrevista semi-estruturada. A utilização de ambos os instrumentos possibilitou-nos recolher, além da visão dos colaboradores, a perspetiva da gestão no que toca à temática em questão.

Os resultados obtidos através dos inquéritos permitiram-nos apurar que a implementação de políticas facilitadoras da conciliação trabalho-vida pessoal, associada à existência de uma cultura de apoio na organização, conduz a uma baixa perceção de *spillover* negativo do trabalho para a família e da família para o trabalho por parte dos colaboradores, à sua satisfação geral relativamente ao trabalho, a um elevado índice de comprometimento para com a organização, bem como a uma reduzida intenção de abandono.

Mediante a entrevista vimos confirmada a adoção daquelas políticas, assim como a sustentação de uma cultura de apoio organizacional.

Deste modo, também neste estudo sugerimos que, desde que devidamente enquadradas no contexto que caracteriza a organização, as políticas pró-conciliação se constituem como uma vantagem competitiva.

Palavras-chave: Conciliação trabalho-vida pessoal, responsabilidade social empresarial, *spillover*, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, intenção de abandono

Work-life policies and practices – Case study in a Higher Education Institution

Abstract:

Set in a social responsibility policy in its internal dimension, the work-life practices should be treated as policies that lead to a higher organizational performance in terms of satisfaction of a crucial stakeholder, employees.

The present work it is a case study in which we used quantitative and qualitative methodologies. In the study participated 24 non-teaching staff employees of Coimbra College of Education, filling questionnaires designed for that purpose, as well as the Vice President of this College, in charge of Human Resources, who responded in a semi-structured interview. The use of both instruments allowed us to collect, beyond the view of employees, the perspective of the management with regard to the issue in question.

The results from the surveys allowed us to discover that the implementation of work-life policies and the existence of a supportive culture in the organization, leading to low perception of negative spillover from work to family and family to work by employees, their overall satisfaction to work, a high rate commitment to the organization, as well as a low turnover intention.

Through the interview we saw confirmed the adoption of such policies, as well as the organizational culture support.

Thus, in this study we suggest that, if properly framed in the context that characterizes the organization, pro-conciliation policies are constituted as a competitive advantage.

Keywords: Work-life balance; corporate social responsibility; spillover, job satisfaction; organizational commitment; turnover

Sumário

1. Introdução	3
2. Enquadramento Teórico.....	7
2.1. O que é a conciliação de papéis.....	7
2.2. Modelos de interação trabalho-vida pessoal.....	9
2.2.1. Modelos de conflito ou de <i>spillover</i> negativo.....	10
2.2.2. Modelos de facilitação/promoção ou de <i>spillover</i> positivo.....	19
2.3. A importância da conciliação e seus impactos.....	22
2.4. Recursos de apoio à conciliação no sector público.....	30
3. Metodologia.....	37
3.1. Objetivos do estudo.....	37
3.2. Participantes no estudo.....	37
3.3. Instrumentos usados para a recolha da informação.....	39
3.4. Procedimento.....	40
3.4.1. Recolha e tratamento da informação.....	40
4. Resultados.....	45
4.1. Resultados dos inquéritos.....	45
4.2. Resultados da entrevista.....	67
4.3. Discussão dos resultados.....	70
5. Reflexões finais.....	83

Bibliografia.....	85
Anexos	
Tabelas.....	96
Gráficos.....	120
Entrevista.....	125
Questionário.....	135

Tabelas

Tabela 1 – Carga horária de trabalho semanal

Tabela 2 – Carga horária de trabalho semanal por género

Tabela 3 – Outra carga horária de trabalho semanal

Tabela 4 – Outra carga horária de trabalho semanal por género

Tabela 5 – Tipo de horário

Tabela 6 – Tipo de horário por género

Tabela 7 – Horário de serviço

Tabela 8 – Horário de serviço por género

Tabela 9 – Outro horário de serviço

Tabela 10 – Outro horário de serviço por género

Tabela 11 – Pessoas a cargo

Tabela 12 – Participação em atividades fora do trabalho

Tabela 13 – Divisão do trabalho doméstico

Tabela 14 – Divisão do trabalho doméstico

Tabela 15 – Cuidado das crianças

Tabela 16 – Cuidado das crianças por género

Tabela 17 – Responsabilização pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é da minha inteira responsabilidade)

Tabela 18 – Responsabilização pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é uma responsabilidade partilhada entre mim e a minha entidade empregadora)

Tabela 19 – Responsabilização pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é da exclusiva responsabilidade da entidade empregadora)

Tabela 20 – *Spillover* (género feminino)

Tabela 21 – *Spillover* (género masculino)

Tabela 22 – *Spillover* (colaboradores com dependentes)

Tabela 23 – Sentimento de justiça face às políticas da ESEC por estado civil

Tabela 24 – Razões porque respondeu positivamente

Tabela 25 – Razões porque respondeu negativamente

Tabela 26 – Medidas/serviços propostos à ESEC

Gráficos

Gráfico 1 – Responsabilidade do equilíbrio trabalho-vida pessoal

Gráfico 2 – *Spillover* negativo trabalho-família

Gráfico 3 – *Spillover* positivo trabalho-família

Gráfico 4 – *Spillover* negativo família-trabalho

Gráfico 5 – *Spillover* positivo família-trabalho

Gráfico 6 – Apoio da organização

Gráfico 7 – Apoio das chefias

Gráfico 8 – Apoio dos colegas

Gráfico 9 – Grau de satisfação com o trabalho

Gráfico 10 – Fontes de pressão

Gráfico 11 – Comprometimento com a organização

Gráfico 12 – Opinião sobre colegas com horários de trabalho especiais

Gráfico 13 – Horário flexível como solução para a conciliação trabalho-família

Gráfico 14 – Horário flexível como solução para a conciliação trabalho-família por género

Gráfico 15 – Medidas legais de apoio usadas (licenças)

Gráfico 16 – Medidas legais de apoio usadas (faltas)

Gráfico 17 – Medidas legais de apoio usadas (dispensas/estatutos)

Gráfico 18 – Forma de conhecimento das medidas legais de apoio (licenças)

Gráfico 19 – Forma de conhecimento das medidas legais de apoio (faltas)

Gráfico 20 – Forma de conhecimento das medidas legais de apoio (dispensas/estatutos)

Gráfico 21 – Divulgação das medidas de apoio à conciliação trabalho-família

Gráfico 22 – Conhecimento das medidas/serviços existentes na ESEC

Gráfico 23 – Grau de importância atribuído às medidas/serviços existentes na ESEC

Gráfico 24 – Importância atribuída a medidas/serviços usuais

Gráfico 25 – Intenção de abandono

INTRODUÇÃO

1. Introdução

A conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal dos colaboradores, seja do sector público, seja do sector privado, continua a ser uma questão de grande atualidade. Na verdade, face à multiplicidade de palcos onde os indivíduos atuam, não é possível separar de forma estanque os seus diversos papéis sociais e, nessa medida, para os trabalhadores, as dimensões pessoal e profissional estão profundamente interligadas, causando interferências recíprocas. A situação ideal é o alcance do equilíbrio entre as exigências da vida profissional e as obrigações e necessidades a nível pessoal e familiar, porém, como muitos estudos apontam, pode ser difícil gerir ambas as dimensões, facto que pode conduzir a perceções e vivências de conflitos entre papéis (Barnett, 1998; Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus & Parasuraman, 1999; Greenhaus & Powell, 2003, 2006; Hill, 2005; Kirchmeyer, 1992; Kossek & Ozeki, 1998; Parasuraman & Greenhaus, 2002).

Deste modo, é de prever uma série de implicações ao nível pessoal e profissional quando o indivíduo não consegue conciliar adequadamente as duas esferas em questão. E é aqui que a política organizacional orientada para o apoio à conciliação de papéis pode fazer toda a diferença.

Com este estudo de caso, pretende-se perceber de que modo os colaboradores não docentes da Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC) experienciam a conciliação da sua vida pessoal com a profissão que exercem, enquadrando este facto com características pessoais e condições de vida específicas. Pretende-se também analisar a sua perceção relativamente às políticas e práticas da entidade empregadora nesta matéria e avaliar as respetivas consequências, quer para o indivíduo, quer para a instituição em causa.

Tratando-se de uma instituição pública, que exerce a sua atividade suportando-se em dinheiros do erário público, procurar-se-á saber igualmente se, por essa razão, a autoiniciativa em termos de implementação de medidas de conciliação trabalho-vida pessoal está confinada ao que está prescrito na legislação ou se, pelo contrário, se verifica a utilização de medidas diferenciadas que acrescentam valor numa linha de responsabilidade social.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2. Enquadramento Teórico

2.1. O que é a conciliação de papéis

Começamos por referir que, na esfera pessoal, a família é um dos pilares centrais e, muito provavelmente, por esse motivo, alvo de um maior número de estudos no que se refere à temática em questão. Aliás, em grande parte da literatura existente sobre a temática, a vida pessoal é muitas vezes designada de vida familiar ou unicamente de família, devendo, também aqui no nosso estudo, estes dois últimos termos não ser encarados como restritos, mas sim perspetivados num sentido mais abrangente.

Trabalho-família é, pois, um termo frequentemente utilizado na literatura, referindo-se a experiências que resultam das relações, intersecções, interface e interações dos fenómenos do trabalho e da família (Pitt-Catsouphe, Kossek, & Sweet, 2006).

Enquanto conceitos culturais, o trabalho e a família tratam-se de esferas perfeitamente separadas, porém, na realidade, estão muito inter-relacionados, como defendeu, pela primeira vez, Rosabeth Kanter na década de 70. Assim, assume-se que família e trabalho se afetam mutuamente (Friedman & Greenhaus, 2000), sem, no entanto, se descartar um quadro de conciliação entre ambos os domínios.

Conciliar significa “harmonizar, aproximar ou tornar compatíveis diferentes interesses ou atividades, de maneira a permitir uma coexistência isenta de fricções, de stresse ou de inconvenientes” Graal (2000: 4, citado por Hamid, 2012). Em consonância com esta definição, a conciliação trabalho-família, temática em que assenta o presente caso de estudo, é vista como a existência de uma relação salutar entre o contexto profissional e familiar, enquanto ambientes que emanam exigências às quais o indivíduo é capaz de responder simultânea e adequadamente, sem perdas decorrentes da interferência de um sobre o outro (Teixeira & Nascimento, 2011).

Ora, este conceito remete-nos para a ideia de equilíbrio no exercício concomitante dos diferentes papéis de vida, ou seja, para o *Work-Life Balance* ou *Role Balance*, que Marks e McDermid (1996) designaram como a organização em torno de comportamentos que atuam transversalmente em todos os papéis da vida e que permitem alcançar um equilíbrio satisfatório ao nível da concretização de cada um

deles. Outros autores como Clark (2000) e Ungerson e Yeandle (2005, citado por Jang & Zippay, 2011) apresentam-nos este mesmo conceito como a auto perceção de uma conciliação satisfatória do tempo pessoal, das tarefas familiares e do trabalho com um mínimo de conflito entre papéis.

Ainda nesta linha, outros autores há que preferem o termo “*work-life integration*” para se reportarem a um quadro no qual as múltiplas exigências do trabalho pago e os domínios do trabalho não remunerado estão satisfatoriamente resolvidas, citando-se, a este respeito, Kossek e Lambert (2005) e Valcour e Hunter (2005, citado por Jang & Zippay, 2011).

Também para Gómez (2003), a conciliação trabalho-família é alcançável quando os dois domínios se desenvolvem de forma satisfatória, mas este equilíbrio só acontecerá quando se disponibilizarem os meios e o tempo suficiente para cuidar da família e o papel profissional não for descuidado.

Com efeito, o desempenho simultâneo dos papéis parental e profissional acrescenta às exigências provenientes dos dois domínios uma necessidade de organização dos recursos pessoais, que facilite a conciliação entre a família e o trabalho (Nascimento, 2007, citado por Teixeira & Nascimento, 2011).

Caracterizando-se o atual mercado de trabalho por famílias de duplo-emprego e de dupla-carreira (Andrade, 2010; Breugh & Frye, 2008; Poelmans e Sahibzada, 2004), modelo em que o rendimento familiar provém do exercício de uma atividade profissional por parte dos dois elementos do casal (Edwards, 2001), a disponibilização de medidas que possibilitem esta conciliação parece ganhar ainda maior relevância.

Perante esta realidade, a temática do *Work-Life Balance* tem sido reconhecida como um dos maiores desafios das sociedades modernas, sobretudo em tempos de instabilidade nos contextos laborais, tendo-se mesmo tornado um dos principais assuntos da agenda da Comissão Europeia (Andrade, 2011).

2.2. Modelos de interação trabalho-vida pessoal

À semelhança de Carvalho (2012) também neste trabalho assumimos a ideia de interação como uma relação entre duas partes em que o efeito combinado das duas será maior que a soma de cada um por si só.

Assim, os estudos indicam-nos que inicialmente foram identificadas três perspetivas sobre o modo como o trabalho e a vida pessoal interagem (Lambert, 1990; Rothbard & Dumas, 2006, citado por Matias & Fontaine, 2012): a perspetiva de segmentação, que considera que as duas esferas são separadas; a da compensação, que considera que os indivíduos procuram equilibrar as contrariedades de uma esfera (profissional ou familiar), aumentando a participação na outra esfera, e a perspetiva do *spillover*, que assume que as atitudes e comportamentos desenvolvidos num dos domínios se generalizam ou afetam o outro domínio.

Aqui, e apesar de existirem vários outros modelos de análise de interação entre os dois domínios em questão, referenciamos apenas mais três autores, Fredriksen-Goldsen, Karen e Scharlach (2001), que nos apresentam quatro modelos de interação entre o trabalho e a família. No primeiro modelo, encontra-se uma relação simbiótica entre estas duas esferas, as quais se complementam mutuamente. Numa segunda abordagem, família e profissão são analisadas numa perspetiva de interinfluência positiva ou negativa, ou de *spillover*. Neste caso, os trabalhadores apontam para tensões acrescidas na família em épocas de maior pressão laboral, mas, noutras ocasiões, referem que a satisfação obtida num destes mundos acarreta também melhorias no resto da sua vida. Um terceiro modelo teórico alude para uma compensação mútua, em que défices numa destas áreas são compensados pelas recompensas extraídas da outra. Finalmente, a quarta teoria refere-se ao conflito, sendo ambas as esferas vistas como incompatíveis por envolverem responsabilidades, normas e expectativas distintas ao mesmo indivíduo.

Naquilo que pode ser tomado como um aglutinamento das diversas perspetivas de análise, Geurts e Demerouti (2003) definiram a interação trabalho-família como um processo no qual o funcionamento de um indivíduo num dos domínios da sua vida (por exemplo, o trabalho) é influenciado, e irá influenciar (negativa ou

positivamente), os comportamentos e as reações que apresentará no outro domínio (por exemplo, família/vida pessoal).

A conferir consistência a esta definição, a literatura reconhece de forma ampla a existência de duas direções de influência (Greenhaus & Beutell, 1985) ou de *spillover* (Matias, 2007; Matias & Fontaine, 2012) – do trabalho para a família e da família para o trabalho.

2.2.1. Modelos de conflito ou de *spillover* negativo

Não obstante existirem teorias diferenciadas no que toca à interação entre a vida profissional e a vida familiar, é a teoria do conflito aquela que parece reunir mais consenso junto dos investigadores (Barnett, 1998; Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus & Parasuraman, 1999; Greenhaus & Powell, 2003, 2006; Hill, 2005; Kirchmeyer, 1992; Kossek & Ozeki, 1998; Parasuraman & Greenhaus, 2002).

O conflito trabalho-família é um conflito de papéis no âmbito do qual as exigências decorrentes da função num domínio (de trabalho ou da família) são incompatíveis com as exigências decorrentes do papel no outro domínio (família ou trabalho) (Greenhaus & Beutell, 1985; Kahn, Wolfe, Snoek, Quinn, & Rosenthal, 1964, citado por Hammer, 2003).

Portanto, o conflito entre ambas as esferas surge, por norma, quando “as pressões resultantes dos papéis relacionados com o trabalho e a vida privada se tornam mutuamente incompatíveis, de tal forma que a participação e o envolvimento numa das esferas dificultam a participação e o envolvimento na outra” (Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus, Parasuman, Granrose, Rabinowitz, & Beutell, 1989; Gutek, Searle, & Klepa, 1991, citado por Leite, 2006, p. 75).

Com efeito, Greenhaus e Beutell (1985) foram os primeiros a identificar o conflito entre o trabalho e a vida pessoal como o *stress* resultante da pressão de dois papéis conflitantes, definindo-o como dois (ou mais) conjuntos de pressões que ocorrem simultaneamente e que competem uns com os outros em termos de tempo, energia física e recursos psicológicos.

O conflito surge quando a conformidade com um papel torna mais difícil dar cumprimento ao outro (Kahn *et al.*, 1964, citado por Korabik, 2005), e isso pode ter

efeitos negativos sobre a qualidade de vida em cada domínio. Segundo Hammer, Bauer, & Grandey (2003, citado por Lambert, 2006), os estudos indicam que elevados níveis de interferência de um papel podem resultar num estado dissonante onde os comportamentos disfuncionais se tornam evidentes, nomeadamente o absentismo, rotatividade, chegar tarde ao trabalho, sair cedo do trabalho, usar os materiais da empresa para uso pessoal (telefone, impressoras, etc.). Segundo Kahn *et al.* (1964, citado por Hammer, 2003), os papéis são o resultado de expectativas dos outros sobre o comportamento adequado numa determinada posição, sendo o conflito de papéis descrito como a tensão psicológica que é despertada por pressões conflitantes.

Para Katz e Kahn (1978), o conflito ocorre quando os indivíduos se envolvem em várias funções que são incompatíveis. Assim, existe uma contaminação dos efeitos negativos do trabalho que são passados para a família, tais como o mau-humor, falta de energia e cansaço, ou no sentido inverso, em como os problemas da vida familiar interferem no desempenho do trabalho (Frone, Russel & Cooper, 1992; Frone, Yardley & Markel, 1997, citado por Andrade, 2009).

O estudo das relações entre os papéis profissionais e familiares tem demonstrado que o conflito de papéis é sentido tanto por mulheres como por homens. Ora, estando os dois elementos a trabalhar fora de casa, isso vai permitir aumentar o rendimento no agregado familiar e usufruírem de outros benefícios, mas ao mesmo tempo a gestão das obrigações profissionais e familiares não estão isentas de conflito (Frone, Russel & Cooper, 1992; Frone, Yardley & Markley, 1997; Frone, Russel & Cooper, 1997; Frone, 2000a; Frone, 2000b; Greenhaus & Beutell, 1985; O'Neil, Greenberger, & Marks, 1994, citado por Andrade, 2010). Todos estes teóricos consideram, portanto, que o exercício dos papéis de vida, tais como os profissionais e familiares estão interligados. Assim, os aspetos negativos ligados ao desempenho de um dos papéis da vida vão sempre influenciar o desempenho dos outros papéis, como um efeito de “contaminação negativa” (*Negative Spillover Effects*). “É o que sucede quando o desempenho de um dos papéis dificulta o desempenho do outro, o que suscita um conflito entre eles” (Greenhaus & Beutell, 1985, citado por Andrade, 2011).

Colocando a centralidade da questão no papel e baseando-nos na teoria de escassez de recursos (Friedman *et al.*, 1998; Pittman, 1994) – o equivalente à *role scarcity*

hipotesys (Geurts & Demerouti, 2003) – que preconiza que cada indivíduo possui uma quantidade limitada de recursos psicológicos e fisiológicos, como tempo, atenção ou energia, quanto maior for a acumulação de papéis, maiores serão os riscos de incompatibilidade entre as exigências associadas a cada um e, conseqüentemente, maior será o conflito e a tensão experienciados (Voydanoff, 2002). Quer isto dizer que, em determinadas circunstâncias, ao envolver-se em múltiplos domínios, o indivíduo não possui recursos suficientes para fazer face às diferentes exigências, sendo expetável que experiencie conflito.

Dado que neste trabalho procurámos incluir outras componentes da vida pessoal do indivíduo, que não se restringissem à família, importa reforçar a ideia de que o indivíduo não possui só investimentos familiares e profissionais. Fora do trabalho e do contexto familiar, poderá envolver-se também em atividades desportivas, associativas, de cariz religiosa, política, etc., pelo que, nas horas em que não se encontra no trabalho, o indivíduo não está necessariamente a investir apenas nas tarefas domésticas. Assim, e assumindo-se que para participar em quaisquer atividades fora do trabalho, o tempo se revela como um recurso crucial, o conflito parece mais consistente com situações em que os horários de trabalho são longos e pouco flexíveis (Matias & Fontaine, 2012).

No âmbito da presente problemática, os modelos de Greenhaus e Beutell (1985, citado por Matias & Fontaine, 2012) e de Edwards e Rothbard (2000, citado por Andrade, 2010) referenciam a existência de três tipos de conflito: o conflito baseado no tempo, que acontece quando os indivíduos não dispõem de tempo suficiente para o desempenho de cada um dos papéis da vida; o conflito baseado na pressão associada ao exercício concomitante de papéis que se verifica quando a insatisfação no desempenho de um papel dificulta a resposta às exigências do outro papel; o conflito comportamental que acontece quando comportamentos aprendidos no exercício de um dos papéis não são válidos para o desempenho de outros papéis, tendo o indivíduo dificuldades em adaptar-se às exigências do outro papel.

De acordo com Andrade (2010), o estudo de O'Neil, Greenberger e Marks (1994) concluiu que, quando o indivíduo dedica demasiado tempo ao exercício de um dos papéis, seja profissional, familiar ou outro surgem sentimentos de esgotamento ou sobrecarga, que vão influenciar o desempenho dos outros papéis de vida. Outras

características associadas ao conflito baseado no tempo, tais como horário de trabalho longo ou viagens longas, de forma indireta, podem também causar conflito, justificado pela tensão que gera ao indivíduo. Nesta linha, a sensação de sobrecarga e o *stress* têm sido identificados como preditores do conflito trabalho-família (Bedeian, Burke, & Moffett, 1988; Parasuraman *et al.*, 1996; Wayne *et al.*, 2004, citado por Andrade, 2011), aos quais se somam a percepção individual do conflito e a ambiguidade no papel (Aryee, Srinivas, & Tan, 2005; Frone *et al.*, 1997; Grzywacz & Marks, 2000; Matias *et al.*, 2011, citado por Matias & Fontaine, 2012).

Frone (2000, citado por Andrade, 2010) acrescenta que tanto as exigências de cada um dos papéis, como as características do próprio indivíduo contribuem para o aumento da conflitualidade entre papéis. As repercussões que daí advêm verificam-se ao nível do bem-estar individual, familiar e profissional (Allen *et al.*, 2000; Almeida, Wethington & Chandler, 1999; Carlson & Frone, 2003; Crouter *et al.*, 1999; Frone, 2000b).

Em particular, Allen *et al.* (2000) encontraram, através da sua investigação, evidências que os levaram a concluir que o conflito experienciado pelos indivíduos poderá ter como consequências disfuncionais: ao nível laboral, por exemplo, a diminuição da satisfação com o trabalho, diminuição do compromisso com a organização ou aumento da intenção de abandonar a organização; ao nível pessoal, a diminuição da satisfação com a vida em geral ou diminuição da qualidade de vida familiar/conjugal; e ao nível do bem-estar físico e psicológico, entre outras, a presença de sintomas como o stresse, a depressão, a ansiedade/irritabilidade e maior tendência para o abuso de substâncias psicoativas. Também diversos autores identificaram alguns destes efeitos nefastos, nomeadamente, o aumento do stresse psicológico, a diminuição da satisfação e do compromisso para com a organização, a diminuição da produtividade ou o aumento do *turnover* (Frone, Russell, & Cooper, 1992; Higgins, Duxbury, & Irving, 1992; O'Driscoll, Ilgen, & Hildreth, 1992; Parasuraman, Greenhaus, Rabinowitz, Bedeian, & Mossholder, 1989, citado por Carlson, Kacmar, & Williams, 2000).

Além de tudo isto, diversos estudos apontam para o facto do conflito de papéis ser sentido de forma mais notória quando a atividade profissional é exercida a tempo inteiro (Almeida, Wethington, & Chandler, 1999; Crouter, Bumpus, Maguire, &

McHale, 1999, citado por Andrade, 2011). Outros há também que tomam as tipologias de papel profissional como determinantes para o impacto negativo na relação entre a vida profissional e familiar, como é o caso do estudo de Voydanoff (2004).

Com efeito, mesmo apesar das alterações sociais e das diversas modificações ao nível do trabalho ocorridas em diversos países, de que Portugal não é exceção, e de que se destacam um impacto cada vez mais significativo das novas tecnologias e, particularmente, das tecnologias de informação e comunicação no meio empresarial; uma flexibilização crescente dos modos e locais de trabalho; uma crescente precarização do emprego, que já não é «para toda a vida»; um peso cada vez mais significativo do sector dos serviços; uma integração massiva das mulheres no mercado de trabalho, conduzindo esta ao predomínio de núcleos familiares de dupla profissão (Gilbert, 1993, Guerreiro, 1998, Guerreiro, Lourenço, & Pereira, 2006; Rapoport, 1971); e uma intensificação do trabalho (Burchell *et al.*, 1999; Burchell, Lapidó & Wilkinson, 2002; Brannen & Moos, 1998, Green e McIntosh, 2001; Green, 2001; Green 2002, citado por Burke & Cooper, 2008), bem como das alterações ao nível da vida e dos padrões familiares, de que merecem nota a redução significativa das taxas de nupcialidade e de natalidade, a par com o crescimento das taxas de divórcio e o surgimento de novas formas de conjugalidade familiares, designadamente, quanto a famílias recompostas e monoparentais, assim como grandes transformações no contrato social de género, o conflito entre papéis familiares e profissionais parece manter-se como uma temática da atualidade afirmam Andrade e Fontaine (2007), Edwards e Rothbard (2000), Grzywacz, Almeida e McDonald (2002), Frone, (2000b), Milkie e Peltola (1999), Voydanoff (1999, citado por Andrade, 2010).

Mas, ainda sobre a análise da temática do conflito, afigura-se como obrigatória a alusão à questão do género, já que a maioria dos estudos aponta para uma relação negativa entre a necessidade de investimento no trabalho e o envolvimento no papel familiar, principalmente por parte das mulheres (Greenberger & Goldberg, 1989, citado por Andrade, 2010). De acordo com Andrade (2010) e Matias, Andrade e Fontaine (2012), o género representa um fator de diferenciação na análise do conflito

entre papéis profissionais e familiares e na análise do conceito de equilíbrio de papéis, que está associado ao sentimento de harmonia no seu desempenho.

O fenómeno da entrada formal das mulheres no mercado de trabalho em Portugal ocorreu na década de 60, passando estas a ganhar daí em diante uma presença crescente na esfera profissional. Com a integração no mundo laboral, a mulher passou a ter uma dupla jornada de trabalho. Além do trabalho remunerado, a ela competia-lhe, por uma questão cultural ainda remanescente no dias de hoje, cuidar dos filhos e das tarefas domésticas (Guerreiro & Pereira, 2006).

Na realidade, igualmente por questões culturais, o estatuto social da mulher continua, em geral, a não estar em paridade com o do trabalho profissional masculino. Os dados disponíveis indicam que as mulheres se concentram em determinados sectores de atividade, principalmente na administração pública e em empresas de mais reduzida dimensão, a que está em geral associada maior fragilidade económica e menor reconhecimento social. Para além disso, são poucas as mulheres, mesmo nos sectores onde a sua presença prevalece, que preenchem os lugares de topo das hierarquias profissionais (Guerreiro & Pereira, 2006). A população ativa feminina apresenta menores índices de progressão nas carreiras, menores possibilidades de acesso à formação profissional e tende a auferir remunerações inferiores às da população masculina.

Refira-se ainda que as taxas de atividade feminina entre a população ativa ultrapassam os valores médios da União Europeia. As mulheres portuguesas tendem a fazer poucas interrupções no seu percurso profissional e, comparativamente com a média europeia, trabalham bem menos a tempo parcial. Também as mulheres com filhos pequenos tendem a trabalhar a tempo inteiro, em proporções muito superiores às de qualquer outro país da Europa, apenas havendo homologias nalguns dos países recentemente integrados (Guerreiro & Pereira, 2006).

As mulheres continuam ainda a ser as principais responsáveis pela execução de tarefas domésticas enquanto a participação dos homens – embora com um incremento significativo, nos últimos anos, nos cuidados aos filhos –, continua a ser inferior e a assumir um carácter mais especializado e supletivo (Guerreiro & Pereira, 2006).

É pois, natural que, atendendo à realidade acima retratada, as mulheres tenham sentido, e ainda sintam nos dias de hoje, especialmente, e num grau mais elevado que os homens, o conflito trabalho-família, ou conforme designado por Edwards (2001), o dilema trabalho-família.

Segundo Cabral-Cardoso (2003), Ferreira (1993) e Inglez (1997, citado por Andrade, 2010), o género, desde sempre, esteve intrinsecamente associado a determinadas atividades profissionais, mas atualmente, a mulher não só tende a exercer atividades em praticamente todos os sectores, como os horários de trabalho e as exigências inerentes ao mesmo são, na maioria dos casos, idênticas para homens e mulheres, podendo-se, assim, falar na maioria dos casos, de igualdade em termos de exigências de disponibilidade para o papel profissional. Na literatura, as atitudes relativas aos papéis de género mudaram no sentido de uma ideologia de género mais igualitária mas, por outro lado, a divisão das tarefas e responsabilidades domésticas não se modificou na mesma extensão. Para as mulheres, com efeito, mais tempo de trabalho pago não se traduz em menos tempo de trabalho não pago, dado que a responsabilidade pelas tarefas familiares e domésticas ainda lhes é atribuída (Bruschini, 2006; Fontaine *et al.*, 2007; Perista, 2002, citado por Matias & Fontaine, 2012 e Matias, Andrade, & Fontaine, 2012).

Esta realidade parece suscitar sentimentos de sobrecarga e tornar o conflito de papéis mais notório nas mulheres do que nos homens. Para Parry (1987, citado por Andrade, 2010), foram identificados nas mulheres, mais do que nos homens, sintomas de mal-estar físico e psicológico, tais como níveis elevados de depressão e ansiedade associados ao conflito de papéis.

A somar a tudo isto, as expectativas das empresas em relação ao trabalhador ideal, através de avaliações de desempenho e critérios de promoção, privilegiam o funcionário que é agressivo, independente, única e exclusivamente dedicado à empresa e à profissão, não emocional e racional, e essas são características tipicamente masculinas (Collinson & Hearn, 1994; Williams, 2000, citado por Rothausen-Vange, 2001). Nesta medida, temos de concordar que o género é ainda visto como uma base legítima e ideologicamente aceitável para a distribuição dos direitos, poder e responsabilidades no exercício dos papéis profissionais e familiares

(Bielby & Bielby, 1989; Fontaine *et al.* 2007; Hoffman & Pasley, 1984; Hughes & Galinsky, 1994; Major, 1993; Poeschl, 2000).

O papel tradicional familiar masculino e o papel do trabalhador ideal são interdependentes e complementares, no entanto, os papéis femininos da família (de educadora disponível) e o papel do trabalhador ideal são independentes e conflitantes (Simon, 1995). O trabalhador ideal (Acker, 1992; Dulk & Peper, 2007) está quase sempre disponível para o seu empregador.

Isto é consistente com ser o provedor da família, mas não com ser o educador constantemente disponível. Assim, as mulheres geralmente experimentam papéis que são incompatíveis, o que aumenta a tensão de gerir o papel profissional e pessoal. (Duxbury & Higgins, 1991; Simon, 1995; Sirianni & Negrey, 2000; Williams, 2000). O homem, não deixa porém, de estar incólume aos efeitos negativos que possam decorrer da necessidade de conciliação trabalho-família. Vários estudos na área indicam que o homem é no mundo do trabalho alvo de discriminação quando demonstra vontade de chamar a si as responsabilidades no contexto familiar (Coltrane, 2000; Guerreiro & Pereira, 2006; Monteiro & Domingos, 2013).

Efetivamente, os homens são também vítimas de discriminação no contexto do mercado de trabalho: dispõem de licenças de paternalidade muito mais curtas e são, frequentemente, subliminar ou objetivamente pressionados para não as usufruírem, pois não é ainda bem encarado, no seio das culturas organizacionais, que os homens assumam responsabilidades familiares nos moldes em que geralmente se aceita ou espera que as mulheres o façam, nomeadamente, enquanto uma primeira prioridade nas suas obrigações pessoais (Guerreiro & Pereira, 2006).

Os homens que querem estar mais envolvidos na educação dos filhos podem sentir o conflito, além de censura adicional no local de trabalho, porque não só não cumpriram as expectativas para o trabalhador ideal, mas também porque não são o ideal de exibição de características masculinas (Cooper, 2000, citado por Rothausen-Vange, 2001).

Contudo, Guerreiro *et al.* (2006), num Manual destinado a empresas, aconselha-as a proporcionarem uma cultura organizacional que reconheça a importância do papel do pai na socialização da criança e recomende o uso das licenças específicas criadas para pais trabalhadores, garantindo-lhes para isso a continuidade do seu posto de

trabalho e a manutenção do sistema de promoções e prémios. Segundo estas autoras, existem relatos de empresas de que os trabalhadores do sexo masculino que utilizam as licenças para pais ocupando-se do cuidado dos filhos quando estes são pequenos melhoram a sua performance profissional. Tornam-se mais ativos e mais colaborantes e o clima de trabalho fica mais amigável.

Sem querer dizer que as dificuldades de conciliação entre o trabalho e a vida pessoal são sentidas de igual forma, face ao retratado, pode citar-se Guerreiro & Pereira (2006), quando afirmam que tanto mulheres como homens enfrentam problemas de conciliação entre o trabalho profissional e a vida familiar, debatendo-se elas, com o estigma de serem más mães, se priorizam a profissão, e eles, com o de maus profissionais – ou mesmo com outros que colocam em dúvida a sua identidade masculina –, se porventura pretendem dar prioridade à vida familiar. Aliás, o estudo de Coltrane (2000) já havia revelado que o envolvimento dos homens no papel parental, embora promova ativamente sentimentos de bem-estar subjetivo se traduz num certo desinvestimento ao nível do seu papel profissional.

A este respeito, vale ainda a pena referir que a investigação levada a cabo por Monteiro e Domingos (2013) corrobora estas conclusões ao destacar a consciência expressa pelas pessoas entrevistadas de que a utilização dos direitos associados à parentalidade acarreta consequências negativas e discriminação por parte de quem as utiliza, sejam homens ou mulheres (Monteiro & Domingos, 2013).

A dificuldade decorrente de se conseguir o equilíbrio entre as exigências da vida pessoal e profissional está ainda associada a um sentimento de culpa. Neste aspeto, e novamente de volta à questão da diferenciação entre géneros, têm surgido artigos que referem que a culpa surge das tentativas de lidar com a dualidade de critérios que são colocados sobre as mulheres quando comparadas aos homens (Banarjee, 2003; Bui, 1999, citado por Korabik, 2005), e a culpa decorrente de ter que escolher entre trabalho e família (Conlin, 2000; Cook, 2001; Pollock, 1997, citado por Korabik, 2005).

Apesar da teoria do conflito ser, efetivamente, a que merece mais atenção por parte dos investigadores, outros estudos, no entanto, focam-se na importância de variáveis de natureza social, que contribuem para a diminuição do conflito trabalho-família, (Chen & Kaplan, 2001, citado por Andrade, 2010).

2.2.2. Modelos de facilitação/promoção ou de *spillover* positivo

Ao abrigo daquela que pode considerar-se uma nova e distinta abordagem da temática, um número crescente de estudos tem apresentado as relações positivas entre o trabalho remunerado e a vida familiar, contrariando a visão de que esses papéis são inconciliáveis. Em consonância com esta perspetiva, Marks (1977) defende que, ao invés de uma diminuição da qualidade de vida e de um esgotamento de recursos entre os domínios, podem existir benefícios na execução de múltiplos papéis, superando as desvantagens que daí decorrem.

Vários estudos sugerem que o domínio profissional e familiar podem ajudar-se entre si e levar a resultados positivos, especialmente se um domínio (profissional ou pessoal) fornecer recursos, tais como, o apoio social e várias outras competências que podem ser utilizados para atender às exigências do outro domínio (Sieber, 1974; Tompson & Werner, 1997, citado por Andrade, 2009).

“A «Teoria da Valorização do Papel» constitui-se como um dos primeiros quadros teóricos que parte do pressuposto de que a atividade profissional pode influenciar positivamente a família, e vice-versa” (Sieber, 1974, citado por Andrade, 2010). Este autor baseia-se no princípio de que o desempenho simultâneo de vários papéis, ou a acumulação de papéis, facilita o acesso a recursos que podem ser úteis para o desempenho de papéis diferenciados.

Enfatizando o “Equilíbrio de Papéis” e encarando, de igual forma, pela positiva a relação trabalho-família, Marks e McDermid (1996) preconizam que o mesmo indivíduo pode estar intensamente envolvido em vários papéis. Esse equilíbrio organiza-se em torno de comportamentos que atuam transversalmente em todos os papéis da vida e que permitem alcançar um equilíbrio satisfatório ao nível da concretização de cada um deles. Assim, o indivíduo faz ajustamentos constantes, transferindo aspetos positivos de um papel para outro.

De acordo com Parasuraman e Greenhaus (2002), o indivíduo que está satisfeito com o seu papel profissional percebe-o positivo para a sua auto-estima e pode transferir esta positividade para a família.

Exatamente na mesma linha de raciocínio, o conceito de “facilitação” tem vindo a ganhar protagonismo no estudo da interação profissão-vida pessoal, sendo visto como o grau em que a participação num dos papéis é facilitada pelas experiências, competências e oportunidades desenvolvidas no âmbito da participação no outro papel (Frone, 2003, citado por Hill, 2005; Grzywacz & Marks, 2000).

À luz das teorias acima apresentadas, os recursos não são limitados, mas sim elásticos, ou seja, podem ser transferidos e enriquecidos pela participação noutros domínios (Kirchmeyer, 1992).

Colocando a ênfase precisamente nos recursos de que o indivíduo dispõe, Greenhaus e Powell (2006) analisaram as várias formas de influência mútua entre papéis, contemplando cinco categorias: (a) competências cognitivas, interpessoais e de coping; (b) recursos físicos e psicológicos, tais como autoavaliações, autoeficácia, autoestima, otimismo e saúde física; (c) recursos de capital social, que se referem a influência e informação social; (d) flexibilidade na capacidade de definir prioridades, e (e) recursos materiais de que são exemplo os bens ou recursos financeiros obtidos no desempenho dos diversos papéis. À luz deste modelo, um conjunto de recursos gerados no âmbito de um dos papéis pode levar a um elevado desempenho e afeto positivo no outro papel de duas formas distintas: instrumental ou afetiva. Em concreto, um estado afetivo positivo criado no âmbito do desempenho de atividades familiares pode expandir o nível de energia do indivíduo, aumentando a probabilidade do indivíduo se envolver mais afincadamente no papel profissional (Matias *et al.*, 2007; Matias & Fontaine, 2011, citado por Matias & Fontaine, 2012). Segundo Voydanoff (2002) e Greenhaus e Powell (2006), a participação em múltiplos papéis pode surtir três tipos de efeitos positivos:

- Efeito aditivo, mediante o qual, quer as experiências profissionais, quer as familiares, podem ter efeitos acrescidos no bem-estar, especialmente quando os papéis desempenhados são percecionados como de elevada qualidade. Os efeitos aditivos traduzem-se pela acumulação de experiências de satisfação com o papel profissional e familiar, que têm como resultado uma maior satisfação global com a vida, sendo que, os indivíduos que participam e estão satisfeitos com o seu desempenho em múltiplos papéis experimentam maiores índices de bem-estar do que

aqueles que assumem um único papel ou que estão insatisfeitos com os papéis que desempenham;

- Efeito amortecedor, que se verifica quando a participação simultânea em diversos papéis pode diminuir o impacto dos efeitos negativos que tiveram origem no desempenho de um outro papel, isto é, a insatisfação num dos papéis pode ser compensada pela gratificação que o indivíduo obtém através da sua participação num outro papel. Assim, o impacto negativo dos *stressores* profissionais no bem-estar do indivíduo será amortecido por intermédio das experiências familiares positivas e satisfatórias e vice-versa;

- Efeito de transferência, enquanto processo através do qual as experiências num dos papéis podem conduzir a experiências positivas num papel distinto. Este processo tem subjacente a ideia de que há um enriquecimento para o indivíduo, partindo do princípio de que as experiências vivenciadas num determinado papel podem permitir a melhoria do desempenho do outro. A título de exemplo, a energia ganha através da participação num papel pode ser investida noutra; os conhecimentos adquiridos para o desenvolvimento de uma atividade específica no contexto de um dos papéis pode ser aplicada no âmbito das tarefas associadas ao outro papel e; o envolvimento em múltiplos papéis pode configurar-se em alterações de personalidade que sejam benéficas para o indivíduo, como sejam tornar-se mais flexível, tolerante e consciencioso.

Nesta mesma linha, Weiss (2002, citado por Judge, 2006) refere que o trabalho é um lugar onde todos os nossos processos básicos, incluindo os processos emocionais são diários, e as contingências do trabalho têm impacto emocional nos trabalhadores.

Portanto, e em jeito de resumo, pode afirmar-se que são vários autores que têm admitido que o *spillover* pode assumir uma dimensão positiva, usando, para tal diferentes designações, tais como: *spillover* positivo (Grzywacz & Marks, 2000; Hanson, Hammer & Colton, 2006; Matias, 2007; Matias & Fontaine, 2012); facilitação (Frone, 2003, citado por Hill, 2005); ou promoção/enriquecimento (Greenhaus & Powell, 2006; Kirchmeyer, 1992).

O conceito de *spillover* positivo é, porém, o mais amplo, defendem Poelmans, Stepanova e Masuda (2008, citado por Matias & Fontaine, 2012), já que pretende abranger todas as influências positivas entre os domínios, podendo, nesta medida, ser

definido como a transferência de afeto, competências, comportamentos e valores de um domínio para outro, com efeito benéfico neste último (Hanson, Hammer, & Colton, 2006).

Não obstante o acima exposto, a partir de uma análise alargada ao conjunto da investigação que tem vindo a ser levada a cabo, pode afirmar-se que, muito para além da efetiva existência de *spillover* negativo e positivo, as duas dimensões podem coexistir. Um emprego com elevado índice de *stress*, cuja tensão é transferida para o domínio familiar, pode igualmente proporcionar um elevado grau de *spillover* positivo, na medida em que confere segurança financeira à família, exemplificam Grzywacz e Marks (2000), o que significa que os indivíduos identificam simultaneamente aspetos positivos e negativos no desempenho dos seus múltiplos papéis.

Assim sendo, tal como preconizam Kirchmeyer (1992), Grzywacz e Marks (2000) e Greenhaus e Powell (2006), a percepção de *spillover* positivo entre os domínios profissionais e familiares não pode ser estudada como simples oposto do *spillover* negativo, para além de que a intensidade do *spillover* positivo pode sobrepor-se ao negativo ou vice-versa.

2.3. A importância da conciliação e seus impactos

Seja qual for o tipo de interação vivenciado pelos indivíduos entre o trabalho e a vida pessoal, parece ser indiscutível a relevância da implementação de medidas que os ajudem a conciliar ambas as dimensões. A atenção e a sensibilidade que as organizações manifestam relativamente à vida privada dos seus trabalhadores, permitirão que estes se tornem mais capazes de preservar as suas relações familiares e, simultaneamente, alcançar um desenvolvimento profissional satisfatório (Goméz, 2003).

Tal como foi referido anteriormente, a implementação de políticas organizacionais que promovam a conciliação entre a vida profissional e a familiar tende a ser alvo de discussão e incentivo por parte da União Europeia. Esta entidade alerta para a responsabilidade social das empresas, nomeadamente, desde a cimeira de Lisboa, em 2000, no quadro das suas reformas económicas e sociais (Guerreiro *et al.*, 2006;

Purcell *et al.*, 2008). Sendo a conciliação trabalho-família uma das preocupações com a qual a maioria dos trabalhadores se depara, as medidas pró-familiares, referidas com bastante frequência na literatura como *family-friendly benefits* (Allen, 2011) e entendidas como as medidas que facilitam às pessoas com encargos familiares um melhor desempenho das suas responsabilidades e que não comportam penalização económica, social e profissional (Flaquer, 2000), ou como programas ou políticas com o propósito de acomodar as necessidades familiares dos trabalhadores (Lobel & Kossek, 1996), constituem-se fatores diferenciadores de extrema relevância para aqueles. Ora, esta última interpretação ganha ainda mais força se considerarmos que os trabalhadores tendem a acomodar os seus horários aos seus trabalhos, mais do que às suas famílias (Hughes & Galinsky, 1988, citado por Teixeira & Nascimento, 2011).

O reconhecimento de que os estados e as organizações devem proporcionar condições de articulação de ambas as esferas, tal como Dulk (2001) preconizou, foi tendo expressão em legislação que ampliou, por exemplo, os direitos de maternidade e paternidade de quem trabalha, os investimentos públicos em equipamentos sociais de apoio à família, como creches, ATL, centros de dia, ou em novas formas de organização do trabalho mais *family friendly* ou políticas amigas da família (Guerreiro & Pereira, 2006).

Purcell *et al.* (2008) vêem as medidas pró-familiares como um conjunto de práticas ou ações que dão origem a resultados de excelência, idealmente beneficiando, quer os trabalhadores, quer a entidade empregadora.

Na realidade, uma organização socialmente responsável no que se refere à defesa dos interesses dos seus trabalhadores – encarados como um dos seus *stakeholders* –, nos quais se enquadram a adoção de políticas pró-familiares, pode ela própria obter ganhos substanciais. Segundo a Teoria dos *Stakeholders* (Evan & Freeman, 1993), a condução das organizações não deve pautar-se apenas pelos interesses dos acionistas/proprietários, mas também pelos interesses dos outros *stakeholders* (partes interessadas), nomeadamente os colaboradores. Para Carroll (1991), as referidas partes interessadas merecem consideração por vários motivos, por norma interrelacionados: com a sua ação, a empresa pode beneficiá-las ou prejudicá-las; esses *stakeholders* têm poder suficiente para afetar a empresa, pelo que os seus

interesses devem ser contemplados nas decisões de gestão; há direitos e reivindicações legítimas dessas partes interessadas a que a empresa deve responder.

Quando o equilíbrio de interesses entre ambas as partes não é alcançado, a organização acaba por ser penalizada (Rego *et al.*, 2007, p. 113). Para estes autores, “admitir que a empresa é eticamente responsável equivale a dizer que ela não se limita ao mero cumprimento de normativos legais, mas se comporta de acordo com o que os vários *stakeholders* esperam dela”.

Daí várias organizações proporcionarem certos benefícios e programas, tais como teletrabalho, trabalho em *part-time*, serviços de *babysitting*, etc., que são suscetíveis de permitir aos seus colaboradores um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Thomas & Ganster, 1995, como citado por Thompson *et al.*, 1999).

O Livro Verde (2001) coloca os colaboradores da empresa em lugar central da rede de *stakeholders* (...). A opção é compreensível, já que estes *stakeholders* são um elemento essencial na consecução dos interesses dos restantes *stakeholders* (Rego *et al.*, 2007).

No sentido de fomentar boas práticas dirigidas aos colaboradores é publicada anualmente a lista das “100 melhores empresas para trabalhar na Europa”, cujo modelo inspirou Vries (2001) para lançar o conceito de “organizações autenticizóticas”, neologismo resultante da conjugação dos dois termos gregos *authentikos* e *zotikos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é “essencial para a vida” das pessoas, facultando-lhes sentidos de equilíbrio, de realização pessoal, de competência, de autonomia e de iniciativa (Rego *et al.*, 2007). Aliás, Vries (2001) usou a expressão precisamente para designar as organizações que ajudam os seus colaboradores a estabelecer o equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e o trabalho. E este pendor organizacional autenticizótico influencia, comprovam-no vários estudos, de entre os quais destacamos o de Sayeed (2001), a saúde dos indivíduos e das organizações.

Em alternativa à noção de melhores práticas, Purcell *et al.* (2008) lançam o conceito de organização saudável (“*healthy organization*”), baseando esta noção na atraente ideia de que a eficácia organizacional é reforçada por uma gestão justa, ética e eficaz (Newell, 2002). Neste quadro conceptual, os autores propõem duas dimensões para

as organizações saudáveis em relação ao equilíbrio trabalho-vida pessoal: vantagem mútua e sustentabilidade social. Para eles, uma organização saudável é aquela que valoriza o papel dos seus colaboradores em a tornar sustentável e fazer crescer a sua saúde económica. Reconhece-se, pois, a interdependência da saúde individual e organizacional, igualmente evidenciada por McHugh e Brotherton (2000) e Černigoj-Sadar (2005) e a vantagem mútua das práticas no local de trabalho que respondem a uma agenda dupla (“*dual agenda*”) (Rapoport *et al.*, 2002) de eficácia no local de trabalho e bem-estar dos trabalhadores.

Efetivamente, está estudado que entidades empregadoras que adotam medidas a favor da conciliação entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores, às quais, por este motivo, se podem chamar organizações socialmente responsáveis ou “saudáveis”, obtêm como benefícios, entre outros, maior satisfação do trabalhador (Allen, 2001; Dias, 2008; Frye & Breugh, 2004; Hanson, Hammer, & Colton, 2006; Kossek & Ozeki, 1998; Lambert *et al.*, 2006) (Bohen & Viveros-Long, 1981; Ezra & Deckman, 1996; Hochschild, 1989; Ko *et al.*, 2013; Saltzstein *et al.*, 2001) (citado por Mulvaney, 2014) (Ezra & Deckman, 1996; Saltzstein, Ting, & Saltzstein 2001; Secret & Swanberg, 2008) (citado por Kim & Wiggins, 2011), maior comprometimento com a organização (Allen & Meyer, 1990; Allen, 2001; Groover & Crooker, 1995; Lambert *et al.*, 2006; Thompson *et al.*, 1999), elevado grau de disponibilidade e motivação (Mulvaney, 2014), melhoria do desempenho profissional do indivíduo (Friedman & Greenhaus, 2000; Greenhaus & Powell, 2006; Grzywacz & Marks, 2000; Wayne *et al.*, 2004), decréscimo dos níveis de absentismo (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002; Groover & Crooker, 1995; Thompson & Prottas, 2006), reduzida intenção de abandono da organização (Allen, 2001; Groover & Crooker, 1995; Veiga *et al.*, 2004), maior produtividade e aumento dos lucros (Landauer, 1997).

Guerreiro *et al.* (2006) referem ainda que a implementação de medidas a favor da conciliação trabalho-família:

- incentiva a criatividade dos trabalhadores, gera melhor comunicação entre chefias e operacionais, e promove um maior completo conhecimento dos objetivos e da cultura da organização;

- facilita a introdução de novos métodos de trabalho e de novas tecnologias, proporcionando nomeadamente uma maior utilização do capital tecnológico;
- pode proporcionar redução de *turnover*, com poupanças em recrutamento de pessoal;
- reduz os custos com processos de formação na medida em que contribui para a fixação de recursos humanos qualificados;
- alarga e diversifica o leque dos potenciais colaboradores interessados em trabalhar numa empresa que lhes oferece boas condições de exercício de uma atividade profissional em harmonia com as suas responsabilidades familiares;
- promove a diversificação de colaboradores com competências mais alargadas, criando uma maior variedade de recursos, de capacidades e de perspetivas;
- reduz os conflitos laborais; a atração de novos clientes em determinadas atividades, através, por exemplo, da reorganização dos tempos de trabalho;
- cria a oportunidade de, ao serem criados serviços para apoio a crianças ou idosos, se obterem deduções fiscais nos custos.

A confirmar os aspetos acima mencionados, citamos também o estudo realizado por Teixeira e Nascimento (2011), junto de cinco organizações portuguesas, no âmbito do qual, relativamente às vantagens na adoção de medidas pró-familiares, aquelas se referem, essencialmente, à produtividade, à disponibilidade para o trabalho, à identificação com a empresa e à satisfação dos clientes.

Já para o trabalhador, estão identificados como benefícios, entre outros, o incremento da sua performance em contexto familiar (Hanson, Hammer, & Colton, 2006; Thompson & Prottas, 2006), o bem-estar individual (Sieber, 1974; Bloom, Kretschmer, & van Reenen, 2011), uma melhor saúde física e mental (Hill, 2005) e sentimento de pertença e segurança/estabilidade (Teixeira & Nascimento, 2011).

Contudo, se é uma verdade que, em termos gerais, os estudos advogam inúmeros benefícios para as organizações que adotam medidas pró-familiares, também é um facto que evidenciam que, mais importante do que essas medidas estarem disponíveis para ser utilizadas, é existir um ambiente de apoio na organização em causa que induza os trabalhadores a fazerem uso delas.

Na realidade, a presença formal de políticas não significa que os trabalhadores façam uso delas. Estes podem hesitar fazê-lo por temerem ser prejudicados na sua carreira (Dulk & Peper, 2007).

Dulk e Peper (2007) argumentam que a existência de políticas pró-familiares são unicamente o primeiro passo, mas terão que ser seguidas por uma mudança da “cultura de presença”, que toma a visibilidade e extensas horas de trabalho como indicadores de dedicação e comprometimento.

Nesta mesma linha de raciocínio, Secret e Swanberg (2008, citado por Kim & Wiggins, 2011) alegaram que as barreiras da cultura organizacional devem ser cuidadosamente identificadas e confrontadas de forma a alcançar-se uma negociação bem-sucedida dos conflitos entre o trabalho-vida familiar. Essas barreiras podem incluir a oposição a políticas amigas da família pelos supervisores com perspectivas de gestão tradicionais e as percepções dos trabalhadores de que fazer uso dessas políticas pode incorrer em repercussões negativas que são subtis ou estão ocultas.

Na sequência de um estudo levado a cabo em agências federais e que se centrou também nas barreiras associadas à efetiva utilização das medidas familiarmente amigas, no termo original, *Family-friendly Employee Benefits Program*, Newman e Matheus (1999, citado por Mulvaney, 2014) constataram igualmente que, embora estejam disponíveis para os colaboradores uma grande panóplia de medidas, muitas delas são subutilizadas. Aqueles investigadores identificaram quatro principais impulsionadores para a subutilização das medidas e barreiras a uma implementação com sucesso: atitude da gestão, falta de confiança, uma cultura *workaholic*, bem como uma comunicação e formação deficitárias. Também segundo eles, a simples existência de medidas pró-família não é, portanto, suficiente.

Com base nestas conclusões, Mulvaney (2010, citado por Mulvaney, 2014), aponta às organizações, entre diversas outras estratégias para o sucesso das medidas adotadas em prol da família, a promoção de uma cultura organizacional que lhes seja favorável e a presença de um «sinal aberto» de apoio ao seu uso.

Entre muitos outros teóricos, preconizam igualmente a relevância da presença de uma cultura organizacional de apoio à conciliação trabalho-família Friedman e Johnson (1997) e Kossek, Noe e DeMarr (1999, citado por Anderson, Coffey, & Byerly, 2002) e Thompson *et al.* (1999).

Não obstante, no que se refere à importância de um ambiente de trabalho de apoio à família, Allen (2001) foi um dos teóricos a trazer mais avanços. No estudo que encetou, são enfatizados, quer a percepção do apoio da organização tida como um todo, quer a percepção do apoio que o trabalhador sente por parte do seu supervisor/chefe direto. Os resultados apurados sugerem que os trabalhadores que percebem a sua organização como menos apoiante da família (“*family-supportive organization*”) experienciam mais conflito entre o trabalho e a família, menos satisfação para com o trabalho, menor comprometimento organizacional e mais altas taxas de intenção de abandono do que aqueles que percebem que a sua organização lhes dá mais apoio para responder às exigências familiares. Para além disso, os resultados demonstram que o efeito que o apoio dos supervisores tem no conflito trabalho-família é completamente transmitido para as suas percepções quanto ao nível de apoio que sentem por parte da organização.

Atendendo às investigações aqui mencionadas, podemos então afirmar que as chefias, encaradas como aquele a quem o colaborador tem de justificar as suas ausências e reportar os resultados do seu trabalho, se caracterizam por ser um elemento crucial na efetiva implementação e uso das medidas a favor da conciliação do trabalho com a vida pessoal. Com efeito, é neles que recai a responsabilidade de perceber e lidar direta e regularmente com as necessidades dos colaboradores a seu cargo.

Ao funcionarem como intermediários entre as necessidades do colaborador e as incontornáveis restrições organizacionais (Lauzun, Morganson, Major, & Green, 2010, citado por Carvalho, 2012), são as suas atitudes e comportamentos que, na maioria das vezes, moldam as percepções dos colaboradores e os fazem perceber a organização como mais, ou menos, atenta às suas necessidades, dentro e fora do local de trabalho Bernas & Major (2000, citado por Carvalho, 2012).

Mas, a utilização das medidas por parte dos colaboradores não está unicamente dependente da cultura da organização das chefias. Está também condicionada ao “sentido dos direitos”.

O conceito tem sido usado para denotar um conjunto de crenças e sentimentos em relação aos direitos, ou para legitimar as expectativas, com base naquilo que é visto como justo e equitativo (Lewis, 1996; Major, 1993, citado por Lewis, 1998; Dulk &

Peper, 2007). Assim, na perspectiva desta autora, um sentido subjetivo limitado do direito a poder trabalhar em termos compatíveis com as exigências familiares pode provocar baixas expectativas de apoio por parte da entidade empregadora, do Estado ou de outras entidades, um sentimento de gratidão exagerada por qualquer tipo de apoio já disponível e relutância em exigir novas mudanças (Lewis, 1998).

A regulamentação, ou seja, os direitos legais fazem, porém, aumentar o sentido de direitos, revelando-se a sua existência e ampliação determinante. Significa isto que, quanto mais legislação existir, mais as pessoas sentem que determinado direito lhes assiste (Monteiro & Domingos, 2013). Além disto, contribui de igual forma para aumentar o sentido dos direitos e a sua utilização o conhecimento dos direitos existentes, a sua literacia (Dulk & Peper, 2007). Do mesmo modo, as crenças acerca do que é normativo ou construído como socialmente apropriado, e sobre o que parece ser praticável, influenciam o sentido dos direitos (Lewis, 1998).

Quanto maior é o sentido de direitos, maior é o uso dos direitos existentes, e quanto maior é o uso dos direitos existentes, maior é o sentido de direitos comprovaram também os estudos desenvolvidos por Dulk e Peper (2007).

Nos estudos imediatamente acima citados, bem como numa investigação levada a cabo por Monteiro e Domingos (2013), foi identificado um sentido condicionado de direitos, que os correlaciona positivamente com os deveres, que os faz tributários de uma lógica de merecimento, e que anula o desejo ou o reconhecimento da necessidade de ampliação dos direitos já existentes.

Por último, e ainda no que concerne ao sentido dos direitos, o tipo de instituição foi avaliado por Monteiro e Domingos (2013) igualmente como fator facilitador do usufruto dos direitos e da conciliação entre a vida pessoal, profissional e familiar. As pessoas entrevistadas no âmbito do seu estudo consideram que é mais fácil usufruir dos direitos e conciliar a esfera profissional e familiar numa instituição do setor público do que numa do setor privado.

Este entendimento corrobora as conclusões resultantes de investigações anteriores de: Lewis (1998), que refere que é no setor público, onde o lucro não se impõe como um critério, que parece existir um maior sentido de direitos para a conciliação, contrariamente ao setor privado, mais condicionado pela pressão económica e mais promotor de insegurança laboral; de Dulk e Peper (2007), segundo as quais são as

organizações governamentais que mais condições conferem aos seus colaboradores para o alcance do equilíbrio entre a vida pessoal e a sua profissão; e de Purcell *et al.* (2008), cujos pais alvo do estudo “TRANSITIONS” se mostraram agradecidos por trabalhar no sector público devido às suas más experiências, ou à experiência de pais que conheciam no sector privado. Há semelhança das duas investigações anteriormente citadas, também nesta se sugere que o sentido do direito ao apoio varia entre sectores e que os trabalhadores do sector público tendem a ter, ainda que algo limitadas, expectativas mais altas relativamente às boas práticas no que toca às políticas de conciliação trabalho-vida pessoal do que os trabalhadores do sector privado.

2.4. Recursos de apoio à conciliação no sector público

É conhecido que, na generalidade das organizações, as modalidades de conciliação trabalho-família mais concretizadas são as que decorrem da lei (licenças de maternidade/paternidade) (Hamid, 2012). A acrescentar a esta evidência, há que referir que, como consequência de dependerem do Orçamento de Estado, as entidades públicas podem sentir dificuldades acrescidas na implementação de políticas/medidas que vão para além do estipulado na lei e que dependam de investimentos financeiros.

De entre as políticas compreendidas como facilitadoras da conciliação trabalho-família sobressaem as que se referem à organização do tempo (Parcel & Cornfield, 2000, citado por Teixeira & Nascimento, 2011) e às condições de trabalho (Guerreiro & Pereira, 2006).

Em particular, no contexto português, destacam-se as seguintes medidas: (a) criação de serviços de acolhimento de crianças; (b) suporte na prestação de cuidados a idosos; (c) licenças para pais e mães trabalhadores(as); (d) incentivo à maior participação parental na vida familiar; e (e) flexibilização da organização do trabalho (Guerreiro *et al.*, 2006; Guerreiro & Pereira, 2006).

Teixeira e Nascimento (2011) agruparam as medidas adotadas pelas cinco empresas que colaboraram no estudo por elas elaborado em seis grandes tipos de medidas: (a)

apoio pessoal; (b) celebrações; (c) flexibilidade de horários; (d) ocupação de tempos livres; (e) subsídios; e, (f) atribuição de prémios.

De um vasto conjunto de medidas implementadas, estas autoras identificaram ainda medidas que, embora não afetem diretamente o ambiente de trabalho, reforçam a habilidade dos colaboradores de conciliarem a vida profissional e familiar, de que são exemplo os protocolos estabelecidos pela organização com entidades externas, através dos quais os colaboradores e suas famílias podem beneficiar de diversas vantagens.

Guerreiro *et al.* (2006) fazem referência a cinco modalidades para promover a conciliação da vida profissional com a pessoal, englobando a componente crucial do papel do homem na vida familiar, bem como a criação de serviços de prestação de cuidados a idosos:

- a) Criação de serviços de acolhimento de crianças;
- b) Criação de serviços de prestação de cuidados a idosos - o aumento de idosos dependentes a cargo de trabalhadores e a necessidade de lhes prestar cuidados especiais, pode colocar algumas dificuldades na conciliação entre vida profissional e apoio à família. Para estes casos parece ser crucial a criação de serviços especializados na prestação de cuidados, mas também a possibilidade de os trabalhadores, homens ou mulheres, beneficiarem de regimes de trabalho facilitadores da prestação de apoio aos seus familiares idosos. A evolução em direção à criação de redes de serviços no domicílio bem como a existência de serviços de proximidade dirigidos às necessidades dos idosos, com quem as entidades empregadoras estabeleçam acordos preferenciais, para oferecer este tipo de apoios aos seus trabalhadores, constitui uma medida a ser encorajada nas empresas;
- c) Licenças para pais e mães trabalhadores/as: Incentivo à maior participação do pai na vida familiar - cabe às empresas proporcionar uma cultura organizacional que reconheça a importância do papel do pai na socialização da criança e recomende o uso das licenças específicas criadas para pais trabalhadores, garantindo-lhes para isso a continuidade do seu posto de trabalho e a manutenção do sistema de promoções e prémios;
- d) Flexibilização da organização do trabalho.

A título meramente indicativo, a Deloitte e AESE (2010) promovem, em conjunto, a atribuição de prémios denominados “Prémio Empresa Mais Familiarmente Responsável”, com vista a distinguir as entidades cujas medidas adotadas e ações de apoio favoreçam a conciliação entre a vida no trabalho e na família. Estas medidas dividem-se em 4 categorias, a saber:

- a) Políticas de Flexibilidade do Tempo: isto é, políticas que permitam ao empregado dispor de um horário flexível, de trabalho a tempo parcial ou de jornada reduzida, para fazer face a necessidades da família, designadamente para cuidar de filhos menores (enfermos ou incapacitados) para fazer face a emergências familiares, realização de formação, etc.;
- b) Políticas de benefícios sociais: tais como seguros de vida, planos de reforma e seguros de saúde para o cônjuge e filhos;
- c) Políticas empresariais de apoio profissional ao trabalhador: i.e., políticas que permitam oferecer assessoria e formação ao empregado de forma a adaptar o trabalho às necessidades da família, incluindo aconselhamento legal, financeiro, psicológico ou de orientação profissional, na qual se tenha em conta especificamente a respetiva situação familiar;
- d) Políticas de serviços: ou seja, políticas que tenham como objetivo reduzir a carga de trabalho extralaboral do empregado (por exemplo, criação ou subsídio de infantários pela empresa).

Às organizações públicas, parecem estar vetadas, à partida, algumas destas políticas. Porém, e porque nenhuma instituição está impedida de encontrar soluções, revestidas de um maior ou menor grau de criatividade e inovação, vislumbramos, desde já, para além do legislado em termos de faltas, dispensas, licenças e estatutos-especiais e da aposta em horários flexíveis, a possibilidade de encetarem parcerias com outras entidades estratégicas, obterem mecenato e, até mesmo, de fazerem uso de recursos existentes, que podem ser explorados de formas alternativas.

Com efeito, independentemente das instituições adotarem políticas formais para apoio à conciliação, reconhece-se que a atual prática se sustenta numa base do “caso-a-caso”, conferindo aos gestores discricção nestes assuntos (Friedman & Johnson, 1997, citado por Anderson, Coffey, & Byerly 2002). Nessa medida, muitos dos acordos alternativos em contexto de trabalho podem resultar de negociações

individuais com os respetivos gestores de forma a encontrar um acordo com base naquilo que é necessário (Scandura & Lankau, 1997, citado por Anderson *et al.* (2002). Trata-se do mecanismo da perspectiva da necessidade a que aludiu Dulk e Peper (2007).

A respeito desta parte teórica e na sequência da nossa pesquisa bibliográfica, resta-nos dizer que, embora tenhamos constatado que o número de investigações desenvolvidas sobre a matéria em análise no sector público são escassas – facto que aliás é admitido por Mulvaney (2014) –, muito contribuíram para o nosso entendimento da realidade e, portanto, para as exigências que atualmente se colocam às organizações públicas, as efetuadas por Kim & Wiggins (2011), Monteiro & Domingos (2013) e Mulvaney (2014).

METODOLOGIA

3. Metodologia

3.1. Objetivos do Estudo

O presente estudo teve por objetivo perceber de que modo os colaboradores da ESEC experienciam a conciliação da sua vida pessoal com a profissão que exercem, enquadrando este facto com características pessoais e condições de vida específicas. Pretendeu-se também analisar a sua perceção relativamente às políticas e práticas da entidade empregadora nesta matéria e avaliar as respetivas consequências, quer para o indivíduo, quer para a instituição em causa.

Tratando-se a ESEC de uma instituição pública, que exerce a sua atividade suportando-se em dinheiros do erário público, procurou-se saber ainda se, por essa razão, a autoiniciativa em termos de implementação de medidas de conciliação trabalho-vida pessoal está confinada ao que está prescrito na legislação ou se, pelo contrário, se verifica a utilização de medidas diferenciadas que acrescentam valor numa linha de responsabilidade social.

3.2. Participantes no Estudo

Considerando o objetivo do estudo anteriormente apresentado, pretendeu-se conhecer as políticas e práticas facilitadoras de conciliação da vida profissional e da vida pessoal dos colaboradores (docentes e não docentes) da ESEC. A reduzida adesão dos docentes ao estudo impossibilitou que estes fossem integrados na amostra, pelo que o estudo foi efetuado apenas com recurso aos colaboradores não docentes (tendo sido excluídos os que se encontram na categoria de assistente operacional). O estudo contou com a participação de 24 indivíduos, o que corresponde, para este grupo, a uma taxa de resposta ao inquérito de 54,5%.

A amostra é maioritariamente feminina. 70,8% dos respondentes pertence ao género feminino e 29,2% ao género masculino. Relativamente à faixa etária, a maioria (45,8%) dos inquiridos encontra-se entre os 35 a 44 anos, 25% têm entre 25 a 34 anos, igual percentagem tem entre 45 a 54 anos e apenas 4,2% se encontra na faixa

etária dos 55 anos ou mais. No que diz respeito ao número de filhos, 33,3% dos respondentes (o equivalente a um número absoluto de 8) não têm filhos, 29,2% (sete colaboradores) têm um filho, igual percentagem tem 2 filhos e apenas 8,3% (dois colaboradores) têm 3 filhos. No que se refere ao estado civil, mais de metade (54,2%) dos respondentes são casados. Os solteiros ocupam o segundo lugar em termos de percentagem de respondentes (29,2%), sendo a percentagem de indivíduos a viver em união facto e separados ou divorciados reduzida (8,3% para cada uma destas situações).

No que se refere às habilitações académicas, 54,5% são licenciados, 20,8% são pós-graduados e 12,5% são detentores do grau de mestre. Da totalidade de respondentes, uma percentagem de 12,5% possui o 12.º ano ou escolaridade equivalente.

De acordo com as habilitações académicas, ao nível da categoria, 83,3% de colaboradores, a maioria, portanto, encontram-se na categoria de Técnico Superior e 16,7% dos mesmos como Assistentes Técnicos.

No que diz respeito ao tempo de serviço, um quarto dos colaboradores não docentes encontra-se entre 6 a 10 anos ao serviço da ESEC e igual parcela indicou ter entre 16 a 25 anos de serviço. 20,8% dos colaboradores revelou ter entre 1 a 5 anos de serviço na Escola, a mesma percentagem conta entre 11 a 25 anos de vínculo à instituição e apenas 4,2% – o que corresponde a um funcionário – trabalha na ESEC há 26 anos ou mais ou, inversamente, há menos de um ano.

Relativamente ao vínculo contratual, o contrato por tempo indeterminado é a situação predominante. 79,2% dos respondentes gozam deste tipo de contrato e 8,3% têm nomeação definitiva. Numa situação de contrato a termo resolutivo certo encontram-se 8,3% dos colaboradores e apenas 4,2% (um indivíduo) está sujeito a um regime de prestação de serviços.

No estudo participou também a Vice-Presidente da ESEC, responsável pela área de Recursos Humanos, que integra a atual equipa diretiva da Escola desde o ano de 2009, através da cedência de uma entrevista presencial.

3.3. Instrumentos utilizados para a recolha de informação

Considerando o carácter exploratório do presente estudo recorreu-se a metodologia qualitativa e quantitativa, concretizada através da realização de uma entrevista semiestruturada e de um questionário. Foram utilizados ambos os instrumentos com vista a recolher informação sobre a visão da gestão da organização em estudo como complemento às percepções e avaliações dos colaboradores não docentes que a integram relativamente às políticas e práticas facilitadoras da conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal.

A entrevista efetuada teve como principal objetivo conhecer a forma como a gestão encara a componente da articulação entre o trabalho e a vida pessoal dos seus colaboradores e como é que isso se traduz em políticas e práticas efetivas no contexto organizacional. Para além disto, pretendeu-se perceber, sob o ponto de vista da liderança, a existência de constrangimentos à livre implementação daquelas políticas e práticas, bem como os aspetos percebidos como vantajosos e desvantajosos na sequência da adoção das mesmas.

Optámos pela modalidade de entrevista semiestruturada, no sentido de possibilitar a adaptação, introdução e realização ou não de determinadas questões no decurso da sua realização. Para além disto, consideraram-se as vantagens que este formato de entrevista proporciona como, por exemplo, a possibilidade de clarificação das questões e de esclarecimento de dúvidas surgidas durante o decorrer da entrevista, bem como a hipótese de que dela fossem retiradas igualmente pistas não-verbais (Bardin, 2009).

O questionário foi composto maioritariamente por questões fechadas. Foi construído com base numa pesquisa bibliográfica que identificou os seguintes instrumentos:

- um questionário desenvolvido pela consultora Robertson Cooper e revisto por colaboradores da Universidade de Brighton no período entre outubro e novembro de 2011, que foi distribuído a todos os colaboradores daquela universidade.
- um questionário enquadrado num estudo levado a cabo pela Universidade de Wisconsin-Madison junto da sua comunidade de docentes;
- O questionário do estudo de Matias (2007), em particular os itens relativos à influência recíproca da atividade profissional e vida familiar;

- uma auditoria encetada junto dos colaboradores docentes e não docentes da Universidade Oxford Brookes.

Partindo destes instrumentos foram selecionadas um conjunto de questões e itens de escalas que permitissem caracterizar o modo como estes colaboradores avaliam a conciliação de papéis, bem como as práticas e as políticas organizacionais vigentes na organização. O questionário pretendeu também apurar quais as medidas que consideram serem importantes virem a ser implementadas neste âmbito.

O questionário elaborado foi avaliado pela autora, pela orientadora do presente estudo e ainda pelas duas atuais Vice-Presidentes da ESEC. Desta avaliação foram introduzidas pequenas alterações na formulação das questões, foram suprimidas algumas questões e itens, por se considerarem redundantes, e foram ainda alteradas as opções de resposta, tendo sendo introduzida a possibilidade de não resposta a algumas das questões e itens.

3.4. Procedimento

3.4.1 Recolha e Tratamento da Informação

Optámos por distribuir o questionário on-line, tendo essa opção sido baseada no facto deste permitir chegar com maior facilidade a todos os colaboradores da ESEC. Para além disto, esta modalidade dava a oportunidade aos respondentes de preencherem o questionário de acordo com a sua conveniência (designadamente em termos de horários e local) e ao seu próprio ritmo. O questionário foi distribuído no final do mês de novembro de 2014.

O questionário on-line e respetivo *link* foi remetido, juntamente com um texto de apresentação dos objetivos do estudo, através de um e-mail que partiu do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas da ESEC. A plataforma usada foi o Lime Survey e aos inquiridos foi garantido o anonimato e confidencialidade das respostas.

O tratamento e análise dos dados do questionário foram efetuados com recurso ao programa informático SPSS, com recurso a estatística descritiva dado o carácter exploratório do estudo e o número reduzido de indivíduos que compõem a nossa amostra.

Quanto à entrevista à Vice-Presidente da ESEC, esta foi efetuada de acordo com um guião de 7 perguntas elaborado para o efeito, tendo ainda sido introduzidas outras no decorrer da mesma no sentido de clarificar melhor algumas questões e perceber de uma forma mais clara qual a realidade da organização.

A entrevista teve lugar no dia 11 de dezembro de 2013 e teve uma duração de cerca de uma hora. Após a devida autorização da entrevistada, a entrevista foi gravada em ficheiro áudio e posteriormente transcrita. Essa transcrição encontra-se nos anexos deste trabalho encontrando-se, ao longo do texto, apenas alguns excertos considerados como mais ilustrativos do tema que está a ser abordado.

Para a análise dos seus resultados foram utilizadas metodologias de análise de conteúdo, de carácter qualitativo, segundo as orientações de Bardin (2009).

RESULTADOS

4. Resultados

Proceder-se-á, de seguida, à apresentação dos resultados obtidos nos questionários. No final são apresentados, de forma resumida, os dados provenientes da entrevista, com recurso a exemplos ilustrativos.

4.1. Resultados dos inquéritos

Carga horária de trabalho semanal

Embora a carga horária de trabalho semanal seja, para a grande parte dos casos (75,0%), de 40 horas, seis colaboradores (25,0%) assumem ter uma carga horária diferente e mais reduzida. (ver tabela 1 e 2)

Numa análise por género, podemos constatar que apenas um indivíduo do género masculino tem uma carga horária semanal diferente das 40 horas. 35,5 horas é a carga horária de trabalho semanal deste indivíduo. Em contrapartida, são seis as respondentes que indicam ter outra carga de horário semanal, contabilizando com o caso em que é assumida a prática de 35 horas por semana. (ver tabelas 3 e 4)

Tipo de horário

No que se refere ao tipo de horário, o horário flexível e a jornada contínua são as modalidades que vigoram para a maior percentagem de colaboradores. O horário rígido, horário específico e isenção de horário são modalidades menos praticadas, contando cada uma delas com dois casos. (ver tabela 5)

Analisando o tipo de horário em função do género dos respondentes, foi possível verificar que não existem grandes disparidades, usufruindo de horários diferenciados do horário rígido, quer os colaboradores do género feminino, quer os do sexo masculino.

Relativamente a outro tipo de horário praticado, constata-se que apenas nove colaboradores realizam o horário normal, sendo que, os restantes casos praticam um horário distinto. (ver tabela 6)

Horário de serviço

Ao efetuarmos uma análise dos horários praticados, podemos verificar que são maioritariamente os elementos do género feminino a usufruir de horários diferenciados, sendo que, apenas um indivíduo do género masculino se enquadra na referida situação. (ver tabelas 7, 8, 9 e 10)

Pessoas a cargo

Da globalidade de inquiridos, 62,5% tem a seu cargo dependentes menores e 12,5% tem ainda responsabilidades no que toca ao cuidado regular de idosos. Um dos respondentes disse ainda assumir o cuidado de idosos com incapacidade e outro deles ter a cargo dependentes com necessidades especiais ou deficiência.

Nenhum dos respondentes referiu ter outro género de pessoas a seu cargo. (ver tabela 11)

Participação em atividades fora do trabalho

No que toca às atividades fora do contexto de trabalho, são as atividades desportivas que ocupam o lugar cimeiro. 41,7% dos inquiridos revelaram participar neste tipo de atividade regularmente. Mostra-se reduzida a participação noutra tipo de atividades, como sejam a participação em cursos de formação profissional, em ações de voluntariado, em atividades relacionadas com a fé e a religião, em ações sociais e/ou políticas e o envolvimento em organizações ou associações locais e nula a participação em atividade sindical.

Inquiridos sobre outra atividade não referida acima em que participam regularmente fora do trabalho, um respondente indicou a participação no Rancho Folclórico. (ver tabela 12)

Divisão do trabalho doméstico

Relativamente à divisão das tarefas domésticas, regista-se uma clara diferença entre os respondentes do género feminino e os do género masculino. Nove mulheres dizem assumir a grande maioria das responsabilidades, enquanto que apenas um homem se

expressa nesse sentido. De notar ainda que três mulheres dizem ser as únicas responsáveis pelas referidas tarefas e que nenhum homem compartilha deste cenário. Cinco homens, o correspondente a 71,4% da nossa amostra, assumem que as responsabilidades são partilhadas de forma equitativa, ao passo que, unicamente 23,5% das mulheres admitem vivenciar esta realidade. (Ver tabelas 13 e 14)

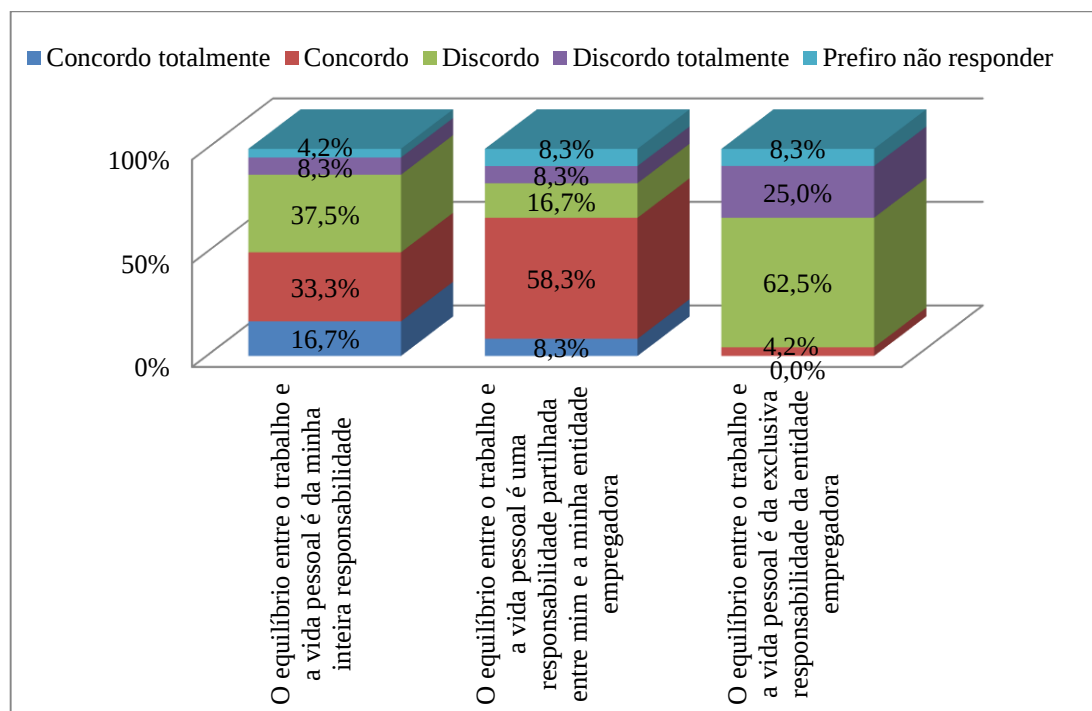
Cuidado das crianças

Também no que se refere ao cuidado das crianças, as diferenças entre o género masculino e feminino são notórias, com sete mulheres a garantir que assumem a grande maioria das responsabilidades e nenhum homem a enquadrar-se nesta situação. À semelhança do que acontece com a divisão das tarefas domésticas, também no cuidado das crianças quatro homens assumem responsabilidades partilhadas e simplesmente três mulheres dizem experienciar esta realidade, sendo que uma mulher indica mesmo ser a única responsável.

É de referir ainda que para nove dos respondentes o cuidado de crianças é uma realidade que não se aplica. (Ver tabelas 15 e 16)

Responsabilidade do equilíbrio trabalho-vida pessoal

Gráfico 1 – Responsabilidade do equilíbrio trabalho-vida pessoal



No que concerne ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, há a destacar que: 62,5% dos inquiridos discorda da ideia de que este é da exclusiva responsabilidade da entidade empregadora e 25,0% discorda totalmente desta mesma ideia; 58,3% vê-o como uma responsabilidade partilhada entre si e a entidade empregadora, concordando totalmente com esta visão 8,3% de respondentes; 50,0% dos indivíduos concebem o equilíbrio enquanto responsabilidade inteiramente sua, ao passo que 45,8% têm exatamente a opinião inversa.

Numa análise desta questão por género, destacam-se os dados considerados mais relevantes.

Assim:

- 58,8% das mulheres é contrária à opinião de que o equilíbrio é uma responsabilidade exclusiva da entidade empregadora, discordando mesmo totalmente desta opinião 29,4% da população feminina. Quanto a esta ideia, 71,4% dos homens tem igualmente opinião contrária, um deles posiciona-se totalmente contra a ideia e outro concorda com ela;
- A assumir um entendimento de que a responsabilidade deve ser partilhada encontram-se 58,8% das mulheres e 57,1% dos homens, merecendo nota que, de entre os últimos, porém, uma percentagem de 28,6% discorda;
- 41,2% das mulheres não pensa que o equilíbrio deva ser da inteira responsabilidade do indivíduo. Contrariamente, 42,9% dos homens assume a perspetiva oposta. (Ver tabelas 17, 18 e 19)

Spillover Trabalho-Família (T-F)

Gráfico 2 – Spillover negativo T-F

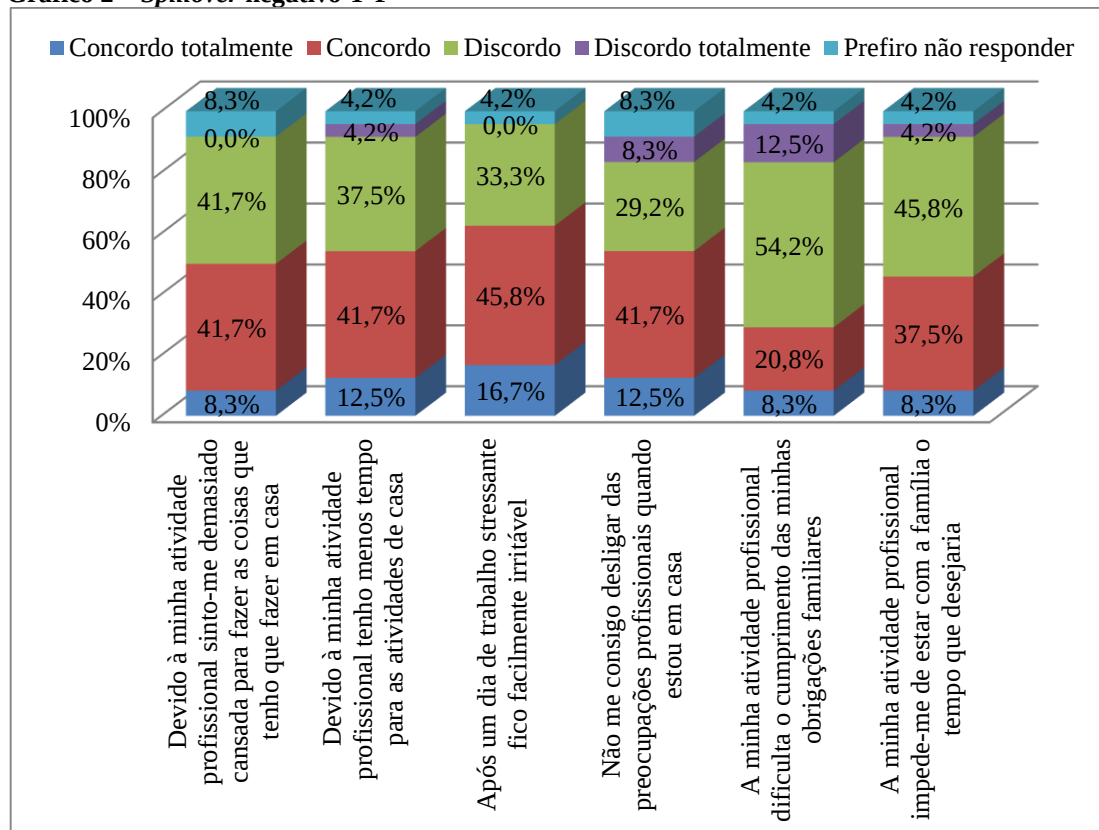
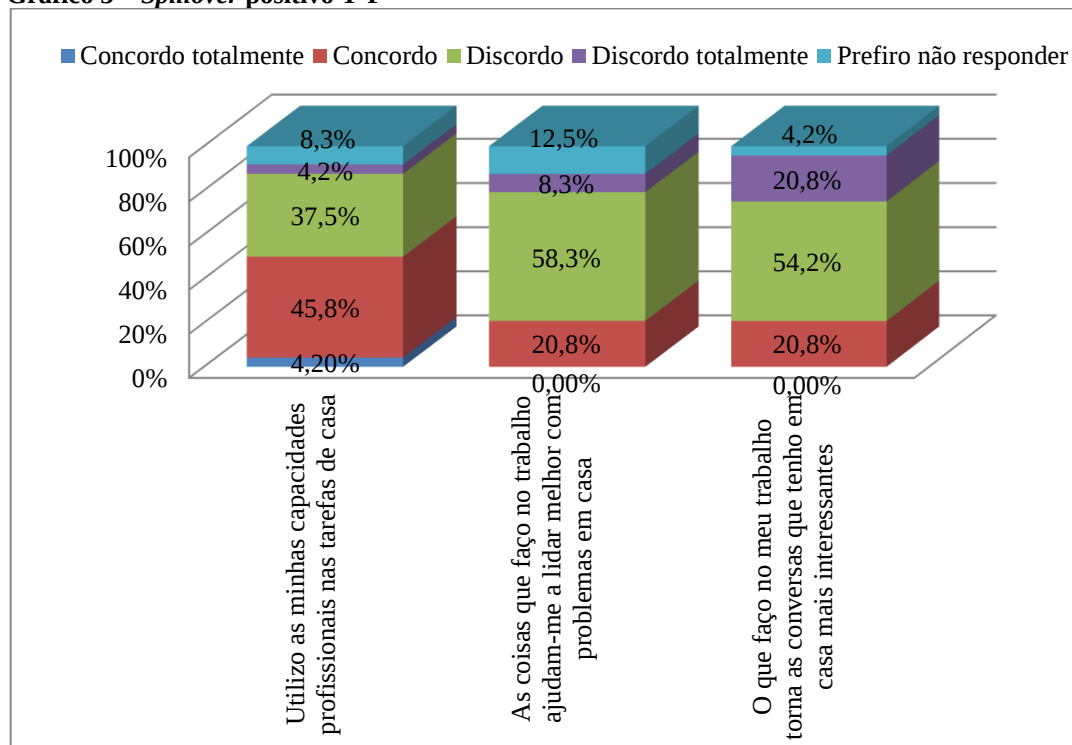


Gráfico 3 – Spillover positivo T-F



Spillover Família-Trabalho (F-T)

Gráfico 4 – Spillover negativo F-T

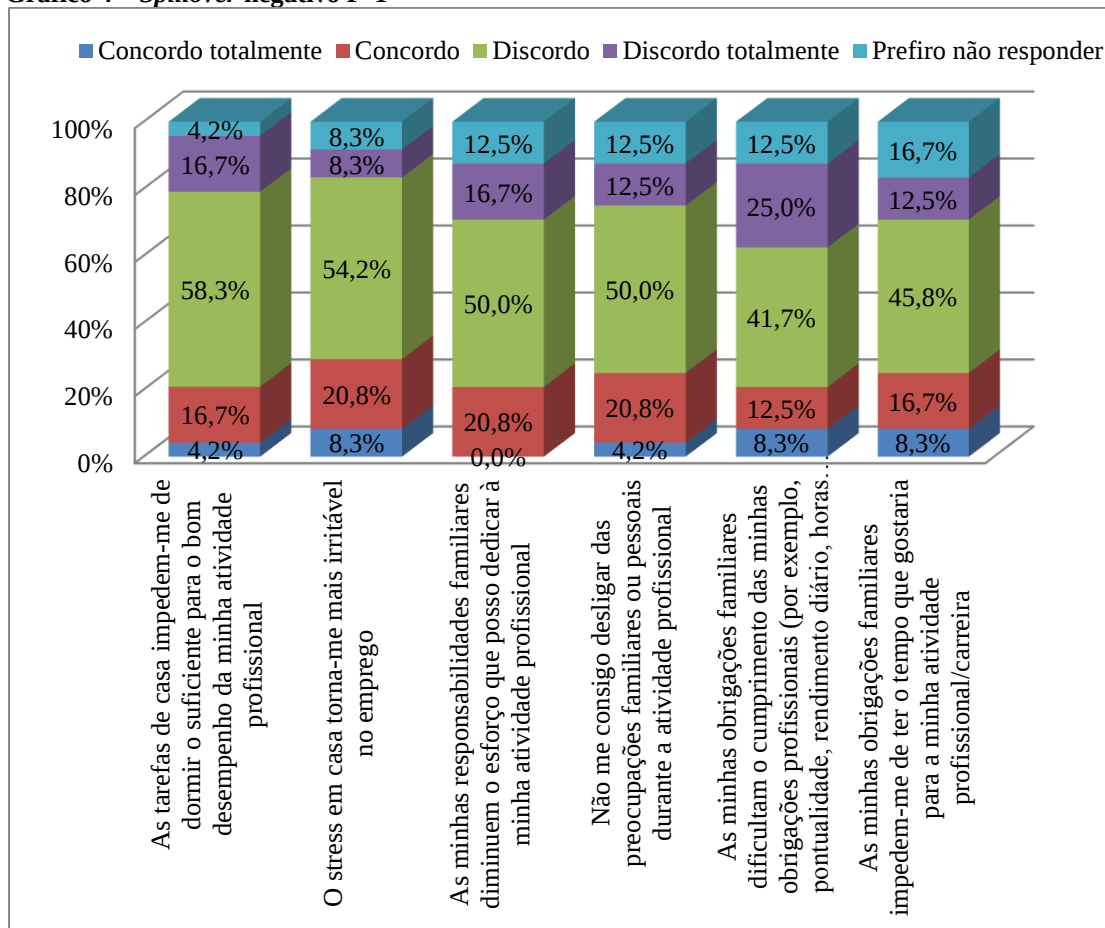
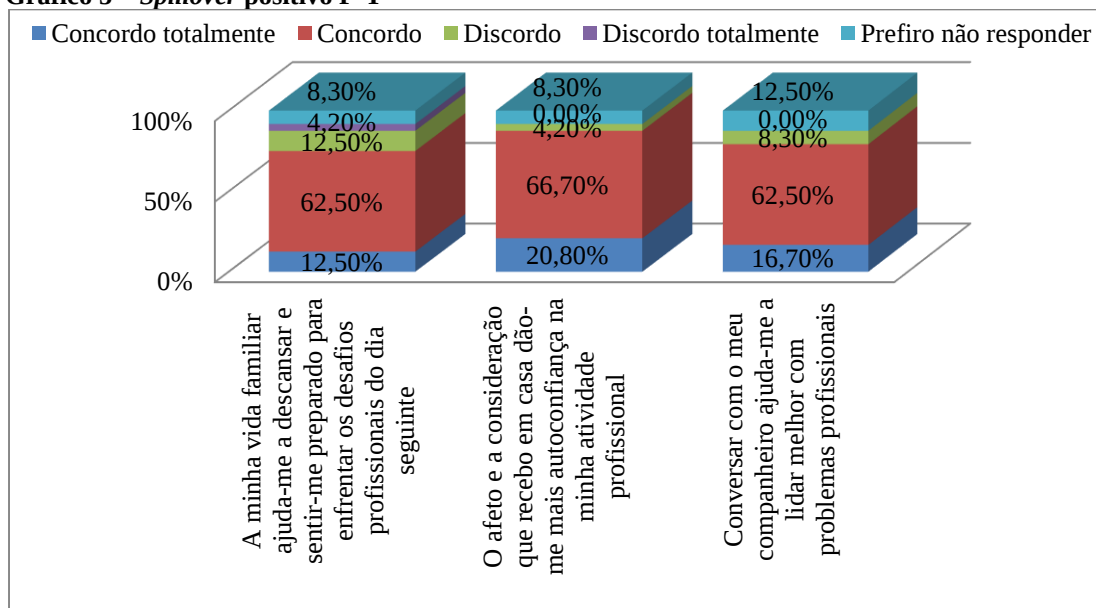


Gráfico 5 – Spillover positivo F-T



De acordo com os dados expostos no gráfico acima, podemos afirmar que se verifica junto dos inquiridos:

- a perceção de uma interferência ou *spillover* negativo do trabalho para a família;
- um baixo nível de transferência de aspetos negativos da família para o trabalho que possam acarretar prejuízos para este último domínio;
- um notório nível de transposição dos aspetos positivos da família para o trabalho;
- um fraco reconhecimento de *spillover* positivo do trabalho para a família.

Numa tentativa de perceber quais as diferenças sobre esta questão ao nível do género, salientam-se os seguintes aspetos:

- É mais elevada a percentagem de mulheres do que de homens que admite haverem interferências negativas do trabalho para a família, no entanto, curiosamente, e num sentido contrário às mulheres, cuja maioria recusa a ideia de que devido à sua atividade profissional tenha menos tempo para as atividades de casa, 71,4% dos homens concordam com a ideia e 14,3% concordam totalmente. Também em relação à questão de não se conseguirem desligar das preocupações profissionais quando estão em casa, homens e mulheres assumem posições distintas, sendo que 41,2% de mulheres admitem esta realidade, ao passo que 57,1% a recusam. Além disto, comparativamente com as mulheres é claramente superior a percentagem de homens que admite que após um dia de trabalho stressante fica facilmente irritável;
- Em relação às mulheres, é ligeiramente mais elevada a percentagem de homens que refuta a existência de *spillover* positivo do trabalho para a família, havendo mesmo diferenças de posição no que toca à utilização das capacidades profissionais nas tarefas de casa. 57,1% dos inquiridos do género masculino negam que tal aconteça. Contrariamente, 47,1% das mulheres inquiridas confirmam fazê-lo.
- Por comparação ao género masculino, é o género feminino aquele que mais se afasta de um quadro de existência de transposição de aspetos negativos da família para o trabalho, denotando conseguir fazer uma boa separação entre os dois domínios. Esta questão evidenciou-se com a discordância manifestada em relação à afirmação “o stress em casa torna-me mais irritável no emprego”, já que apenas 28,6% dos homens, contra uma percentagem de 64,7 de mulheres, discordaram da mesma.

- De uma forma muito equivalente, quer homens, quer mulheres admitem haver aspetos positivos que são transportados da família para o trabalho. (Ver tabelas 20 e 21)

No sentido de perceber se o facto de os colaboradores terem dependentes a cargo determinaria as questões de *spillover*, foi ainda efetuada uma análise em função desta realidade.

Assim, restringindo as respostas aos indivíduos que se enquadram nesta situação, evidencia-se o seguinte:

- A assunção de *spillover* negativo do trabalho para a família é mais notória;
- De acordo com as estatísticas gerais, também esta população, na maioria dos casos, reconhece não existir uma transferência significativa de aspetos positivos associados ao trabalho que sejam levados para a família;
- A aceitação de *spillover* negativo da família para o trabalho é, contrariamente, às expectativas, menos acentuada;
- A perceção de *spillover* positivo da família para o trabalho está ainda mais presente. (Ver tabela 22)

Apoio organizacional

Gráfico 6 – Apoio da organização

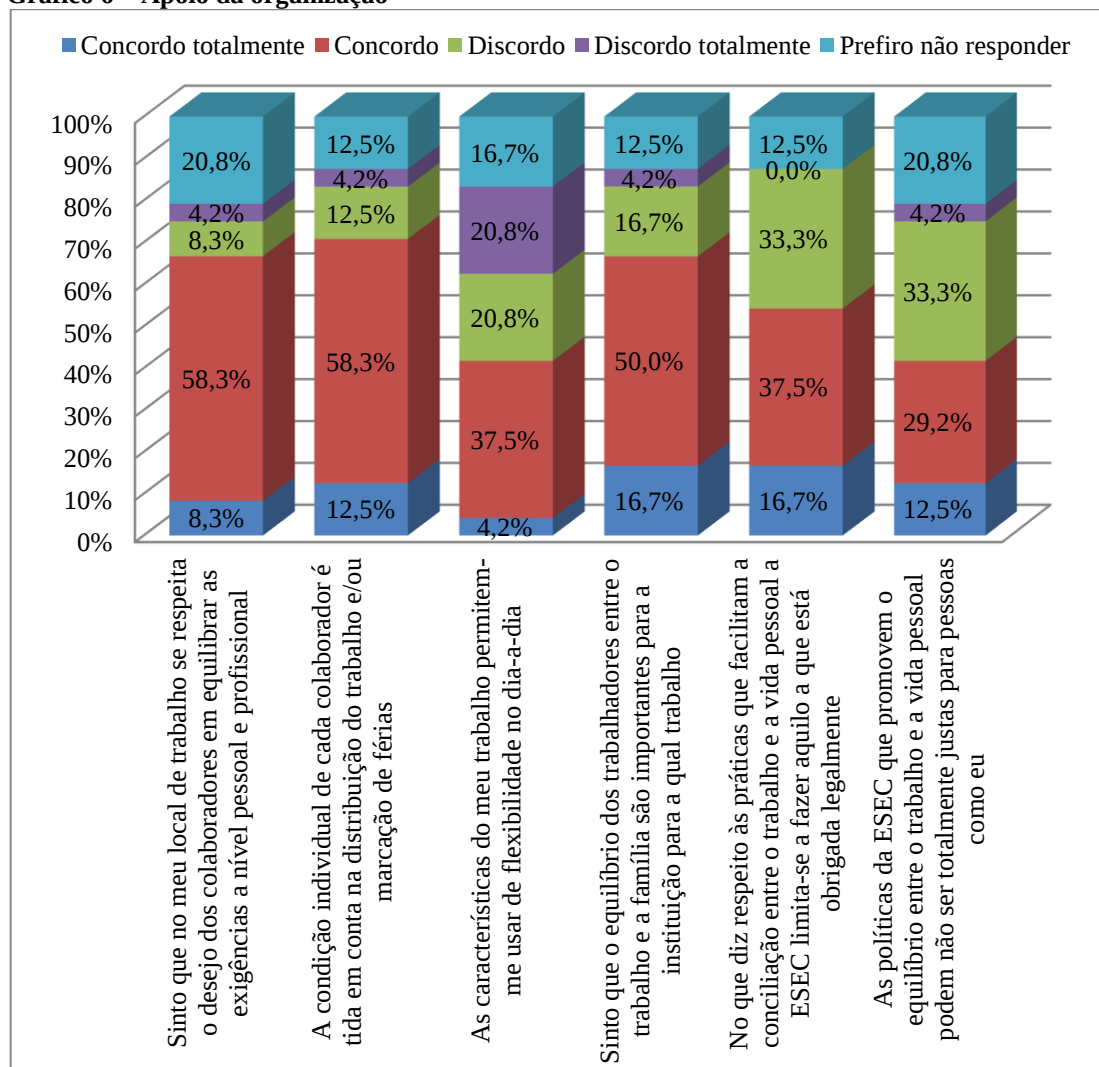
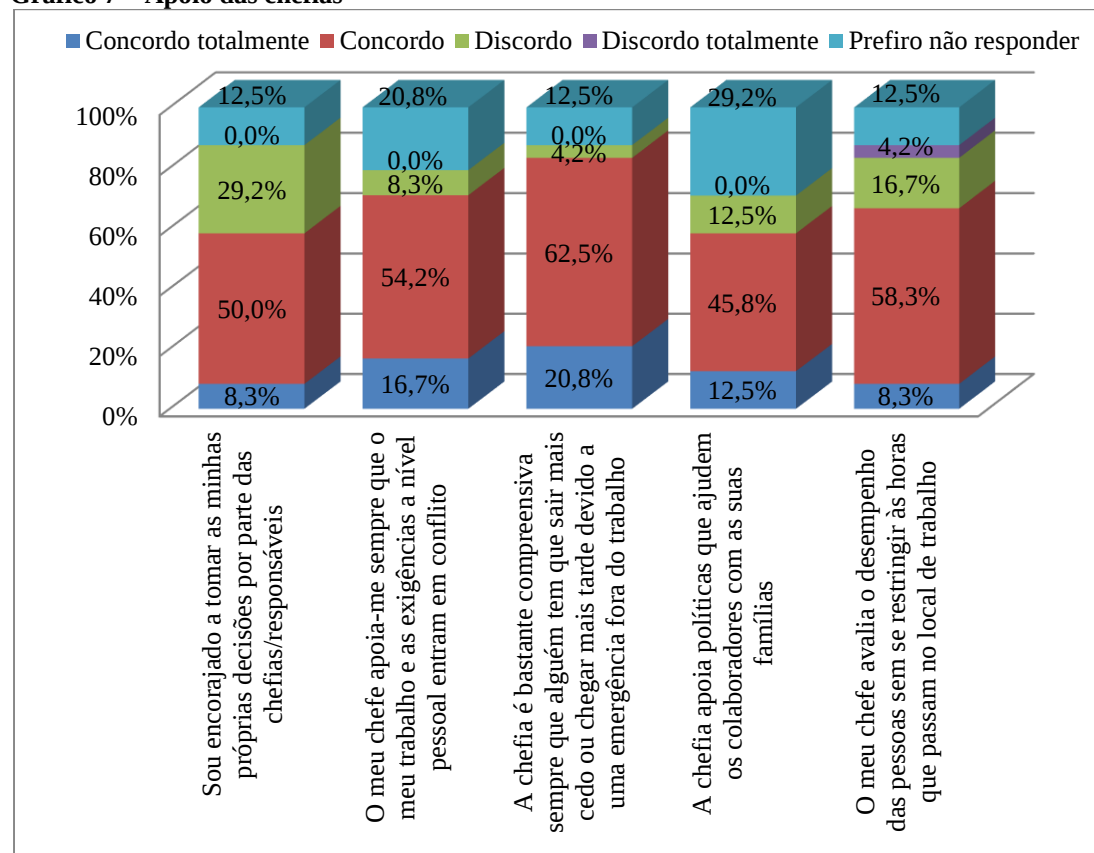
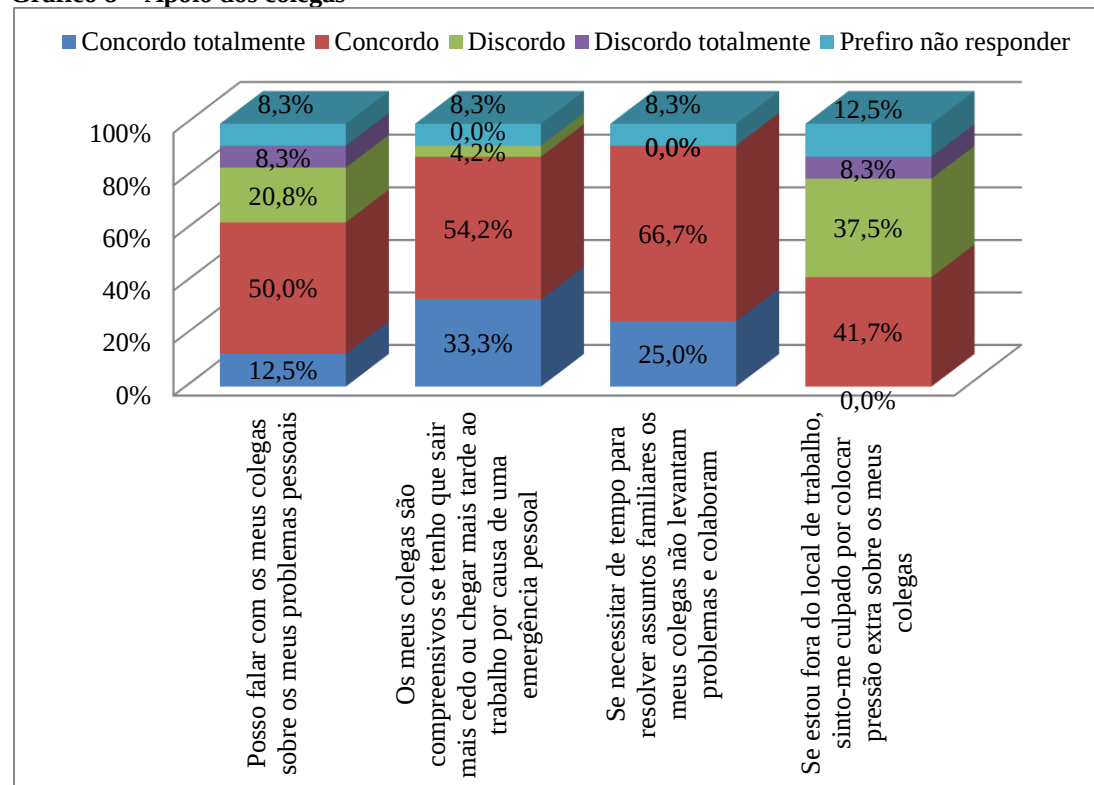


Gráfico 7 – Apoio das chefias**Gráfico 8 – Apoio dos colegas**

Com base nas respostas obtidas, por parte dos colaboradores é clara a percepção de um elevado grau de apoio institucional.

Os dados transparecem essencialmente um ambiente de trabalho salutar, caracterizado por boas relações entre colegas e chefias e um sentimento de que a ESEC respeita o trabalhador na assunção dos seus diferentes papéis, dá suporte às políticas familiarmente amigas e tem em conta a sua condição individual.

A flexibilidade é vista como o aspeto menos positivo no que caracteriza o trabalho dos colaboradores da ESEC e a autonomia é também um aspeto que, embora avaliado positivamente pela maioria dos colaboradores, aparenta não ser muito consensual.

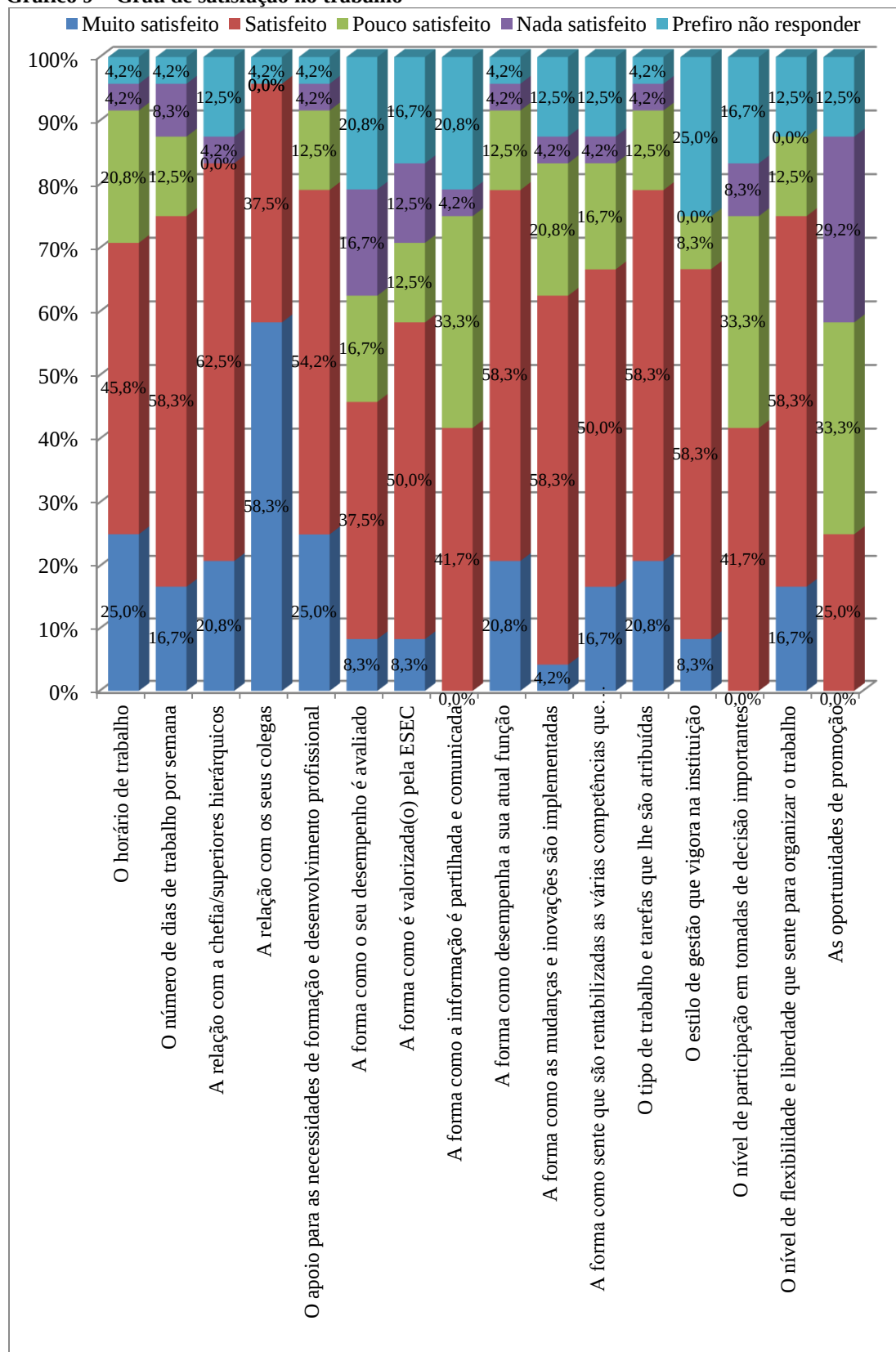
Os dados confirmam só em parte a presença de um sentimento de culpa dos trabalhadores aquando da sua ausência por colocarem pressão nos seus colegas, já que a percentagem dos que apresentam este sentimento é inferior à dos que não o apresentam.

Em termos de práticas de conciliação trabalho-família em concreto, 54,2% dos colaboradores concorda com a ideia de que a ESEC se limita a fazer aquilo a que está obrigada legalmente, se bem que 33,3% discorda da mesma.

No que respeita à forma como os colaboradores da ESEC avaliam como justas ou não as políticas facilitadoras do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, foi feita uma análise em função do estado civil, cujos resultados se encontram expressos na tabela abaixo. Não foi possível constatar diferenças significativas entre os colaboradores dos diferentes estados civis, porém, vale a pena referir que nos extremos, ou seja, a concordar ou discordar totalmente se encontram apenas: a concordar totalmente um indivíduo solteiro e dois casados, mas sem filhos; a discordar totalmente dois indivíduos casados. (ver tabela 23)

Satisfação no trabalho

Gráfico 9 – Grau de satisfação no trabalho



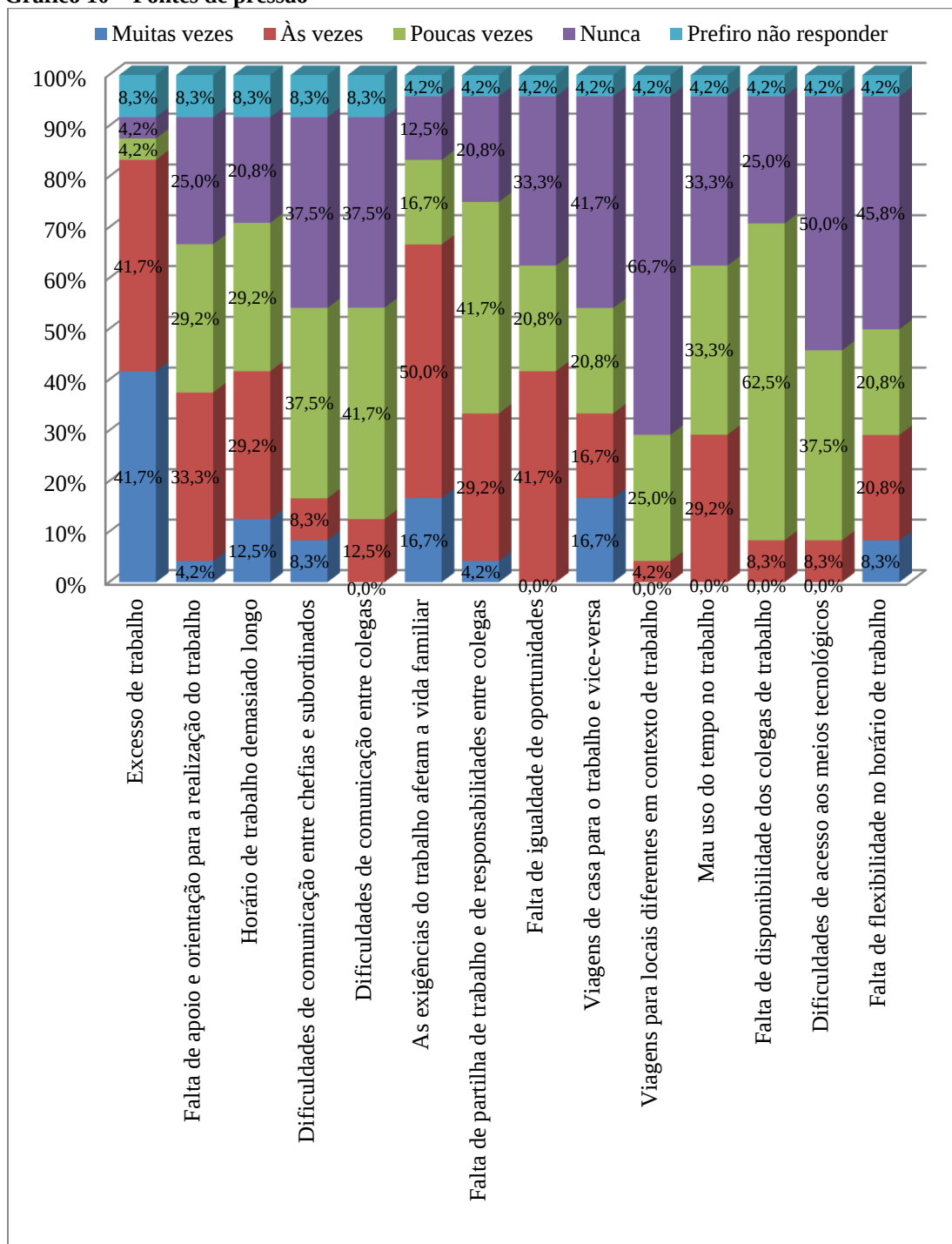
Os colaboradores da ESEC inquiridos demonstram estar satisfeitos com a generalidade dos aspetos relacionados com o trabalho. Entre os aspetos relativamente aos quais revelam estar mais satisfeitos encontram-se a relação com os colegas, a relação com a chefia/superiores hierárquicos, o apoio para as necessidades de formação e desenvolvimento profissional, a forma como desempenham a sua atual função e o tipo de trabalho e tarefas que lhes são atribuídas.

Do lado oposto, isto é, como aspetos com os quais os colaboradores se sentem menos satisfeitos estão, em primeiro lugar, as oportunidades de formação, seguindo-se-lhes a forma como a informação é partilhada e comunicada e o nível de participação em tomadas de decisão importantes.

Não obstante, o balanço aponta para um grau geral e elevado de satisfação no trabalho.

Fontes de pressão

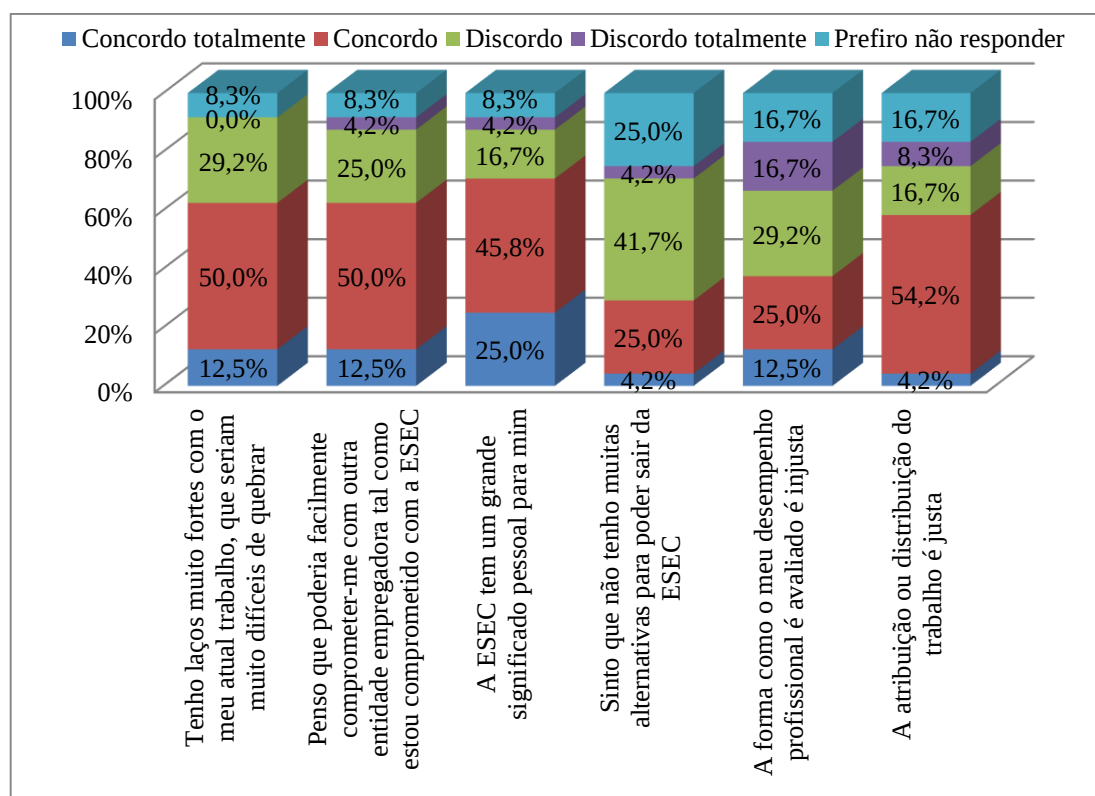
Gráfico 10 – Fontes de pressão



Os presentes resultados demonstram que são sentidas como fontes de pressão, em 1.º lugar e com valores que se destacam de todos os restantes, o excesso de trabalho e, de seguida, as exigências do trabalho, que afetam a vida familiar.

Em relação aos restantes itens, a grande maioria dos colaboradores sente que se constituem como fontes de pressão poucas vezes ou nunca, embora seja de mencionar que o item “falta de igualdade de oportunidades” foi assinalado como elemento de pressão por parte de 41,7% do total de colaboradores de que é constituída a nossa amostra.

Gráfico 11 – Comprometimento com a organização



De acordo com o gráfico acima, os inquiridos demonstram ter um elevado nível de comprometimento para com a organização. A afirmação que maior concordância mereceu junto dos colaboradores foi “A ESEC tem um grande significado para mim”, sendo este facto demonstrativo daquela realidade.

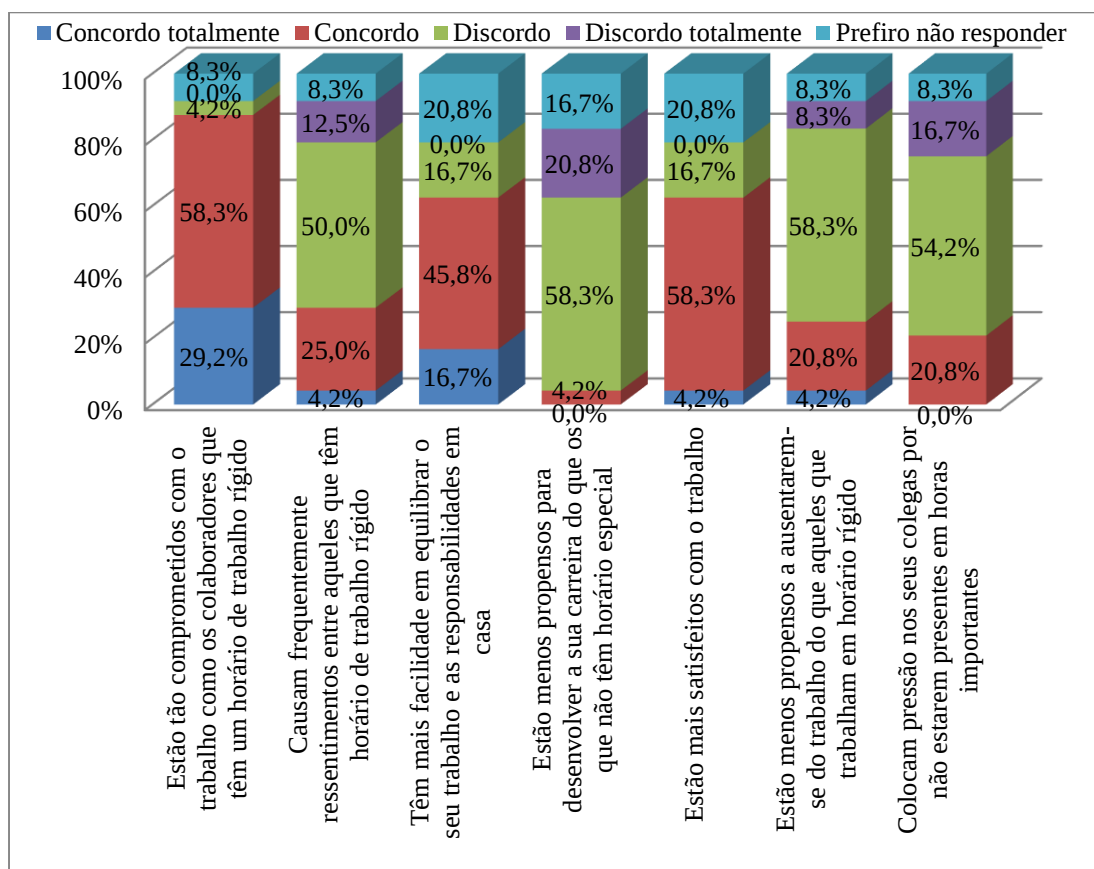
58,4% dos colaboradores concorda com a ideia de que a atribuição ou distribuição do trabalho é justa e 45,9% discorda da afirmação “A forma como o meu desempenho profissional é avaliado é injusta”, concorrendo estas perceções igualmente para a satisfação do colaborador e consequente criação de laços com a sua entidade empregadora.

A opinião relativamente à afirmação “Sinto que não tenho muitas alternativas para poder sair da ESEC”, relativamente à qual 45,9% dos inquiridos discorda, faz denotar a vontade dos indivíduos continuarem a colaborar com a ESEC e que uma eventual saída da Escola seria uma opção sua e não resultado de um descontentamento.

Os resultados obtidos para a afirmação “penso que poderia facilmente comprometer-me com outra entidade empregadora tal como estou comprometido com a ESEC” aparentam ser contraditórios com os anteriormente apresentados, no entanto, parece-nos compreensível que os colaboradores estejam recetivos ao comprometimento com uma entidade empregadora futura em situações em que a mudança tenha sido origem de uma opção individual.

Opinião sobre os colegas com horários de trabalho especiais

Gráfico 12 – Opinião sobre colegas com horários de trabalho especiais



Relativamente à opinião sobre os colegas com horários de trabalho especiais por motivos pessoais e/ou familiares, a grande maioria considera que estão tão comprometidos com o trabalho como os colaboradores que têm um horário rígido, que têm mais facilidade em equilibrar o seu trabalho e as responsabilidades em casa e que estão mais satisfeitos com o trabalho.

Reforçando estas opiniões, recusam a ideia de que os colegas estejam menos voltados para a carreira e que causem ressentimentos entre os seus pares que têm um horário de trabalho rígido ou, até mesmo, que coloquem pressão nos outros colegas por estarem ausentes em momentos importantes.

Contudo, e numa lógica contrária aos restantes resultados apurados neste parâmetro, uma elevada percentagem de inquiridos (79,1%) discorda da ideia de que estejam menos propensos a ausentarem-se do local de trabalho.

Horário flexível como solução para a conciliação trabalho-família

Ao serem inquiridos quanto ao facto de ter um horário flexível se constituir como parte da solução para a resolução de problemas de equilíbrio trabalho-vida pessoal, 75,0% dos trabalhadores respondeu positivamente, enquanto que apenas 25,0% deu uma resposta negativa. Sobre esta questão, tal como se pode verificar no gráfico 14 (em anexo), o género não é fator de diferenciação. O sim é ligeiramente superior no caso das mulheres.

Enquanto justificação para terem respondido positivamente à questão anterior está a necessidade de assegurar genericamente as necessidades familiares, seguindo-se-lhe o cuidado dos filhos. Com menor expressão, mas algo significativa, a dedicação a outros interesses fora do trabalho surge como terceira razão mais assinalada. (ver tabela 24)

Já enquanto motivos para as respostas negativas obtidas, o facto de estarem satisfeitos com o atual horário de trabalho é o mais apontado.

De referir ainda que não foram apresentadas quaisquer outras razões, quer para as respostas positivas, quer para as respostas negativas. (ver tabela 25)

Medidas legais de apoio usadas

No que toca ao uso das medidas legais de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal, constatamos que a dispensa para consultas, amamentação e aleitação é a medida mais usada. 76,2% dos colaboradores afirmou já ter usufruído desta medida.

As faltas para assistência a menores são a segunda medida mais usada pelos colaboradores da ESEC, sendo que 71,4% dos respondentes afirmou já a ter usado.

A ocupar o 3.º lugar nesta matéria encontra-se o estatuto de trabalhador-estudante, em 4.º lugar a dispensa para consultas pré-natais e na 5.ª posição a licença por maternidade, com 63,6%, 61,9% e 52,4% dos colaboradores, respetivamente, a assinalá-las como já tendo sido por si usufruídas. (ver gráficos 15, 16 e 17)

Medidas legais de apoio – forma de conhecimento

Quanto às formas de conhecimento das medidas legais de apoio, o superior hierárquico constituiu-se como fonte de informação apenas relativamente ao Estatuto de trabalhador-estudante e apenas para um dos inquiridos.

Já o Serviço de Recursos Humanos foi indicado como tendo sido a forma de conhecimento por parte da maioria dos inquiridos no caso da licença por paternidade, faltas por assistência a menores, bem como todo o tipo de dispensas/estatutos.

Aplicando-se a todas as medidas, sem exceção, foi baixa a percentagem de inquiridos que indicou ter tido conhecimento junto dos colegas de trabalho ou de pessoas externas ao serviço, tendo esta última forma sido apenas assinalada por um respondente relativamente à licença por maternidade.

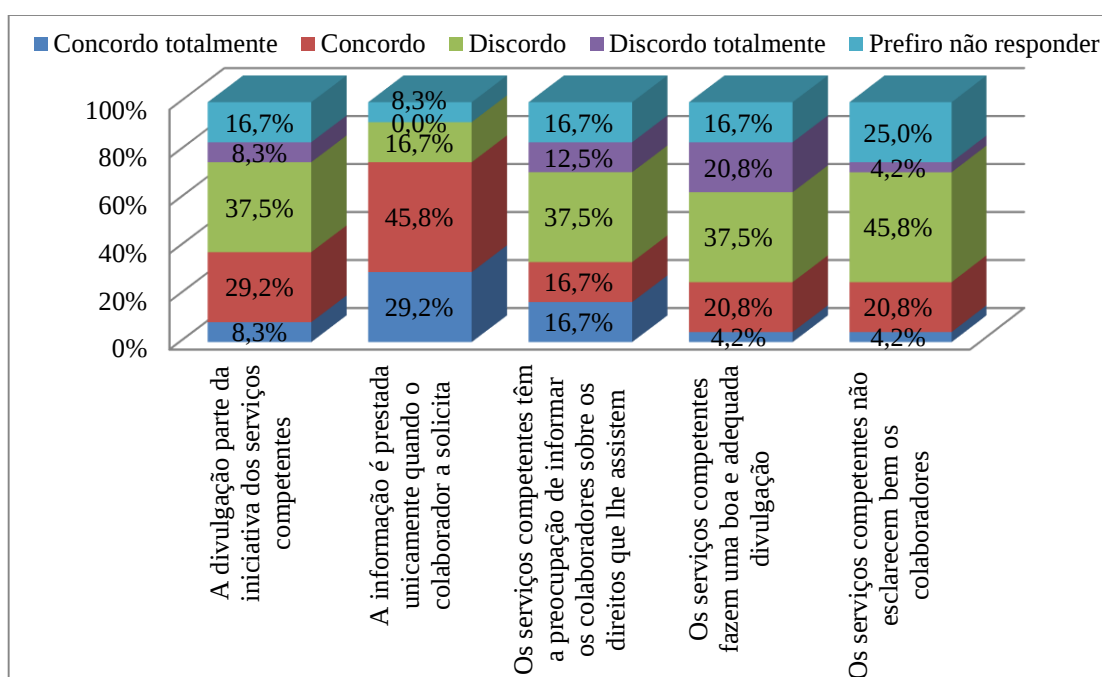
Relativamente à generalidade das medidas, os inquiridos assumem, numa percentagem considerável, que tomaram a iniciativa de procurar a informação, sendo que esta foi a forma apontada pela maior percentagem dos respondentes no caso das faltas para assistência a membros do agregado familiar.

No que se refere à licença por adoção, faltas para assistência a menores com deficiência e falta para assistência a netos, a última forma referida empata, em termos percentuais, com outra forma não constante nas opções de resposta disponíveis, a qual, foi, aliás, a mais apontada para a licença parental e especial para assistência a filho ou adotado, licença para assistência a pessoa com deficiência ou doença

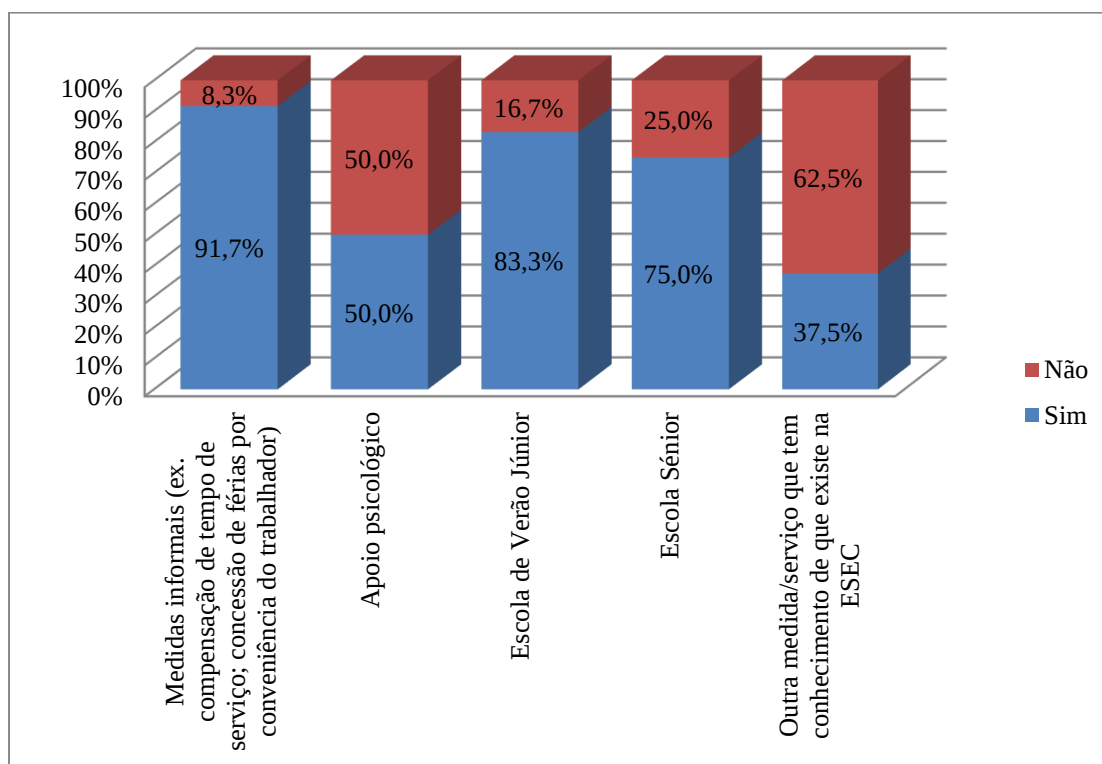
crónica, licença especial para desempenho de funções em associação sindical e faltas para assistência a pessoa com deficiência ou doença crónica.

Os respondentes assinalaram como outras formas de conhecimento o e-mail; a internet, a Segurança Social, a comunicação social e os amigos. Um dos inquiridos refere ainda o facto de ter conhecimento das medidas dado que esta matéria faz parte da sua área de trabalho. (Ver tabela 26 e gráficos 18, 19 e 20)

Gráfico 21 – Divulgação das medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal

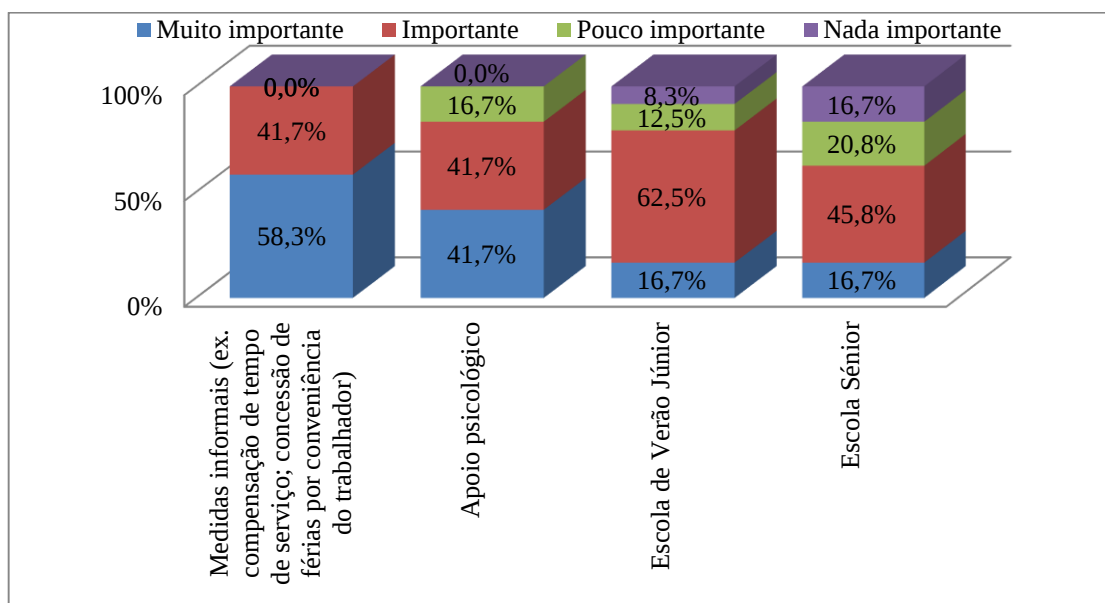


Em termos de divulgação das medidas/serviços de apoio à conciliação existentes na ESEC, dos dados acima expostos, podemos concluir que a maioria dos colaboradores sente que a informação é prestada unicamente quando o colaborador a solicita e não efetuada de forma espontânea pelos serviços competentes, pelo que, os colaboradores avaliam aqueles como não fazendo uma boa e adequada divulgação. Contudo e apesar de reconhecerem que os serviços competentes apenas fornecem informação quando o colaborador a procura, a maior parte (50,0%) deles pensa que os serviços, quando chamados a tal, lhes prestam um bom esclarecimento. (ver tabela 26)

Gráfico 22 – Conhecimento das medidas/serviços existentes na ESEC

Relativamente às medidas/serviços a favor da conciliação trabalho-vida pessoal existentes na ESEC, são as medidas informais as que registam um maior grau de conhecimento (91,7%), seguidas da Escola de Verão Júnior (83,3%) e da Escola Sénior (75,0%).

O apoio psicológico é um serviço conhecido apenas por metade da população inquirida, desconhecendo a grande parte dos colaboradores de outra medida ou serviço existente na Escola.

Gráfico 23 – Grau de importância atribuído às medidas/serviços existentes na ESEC

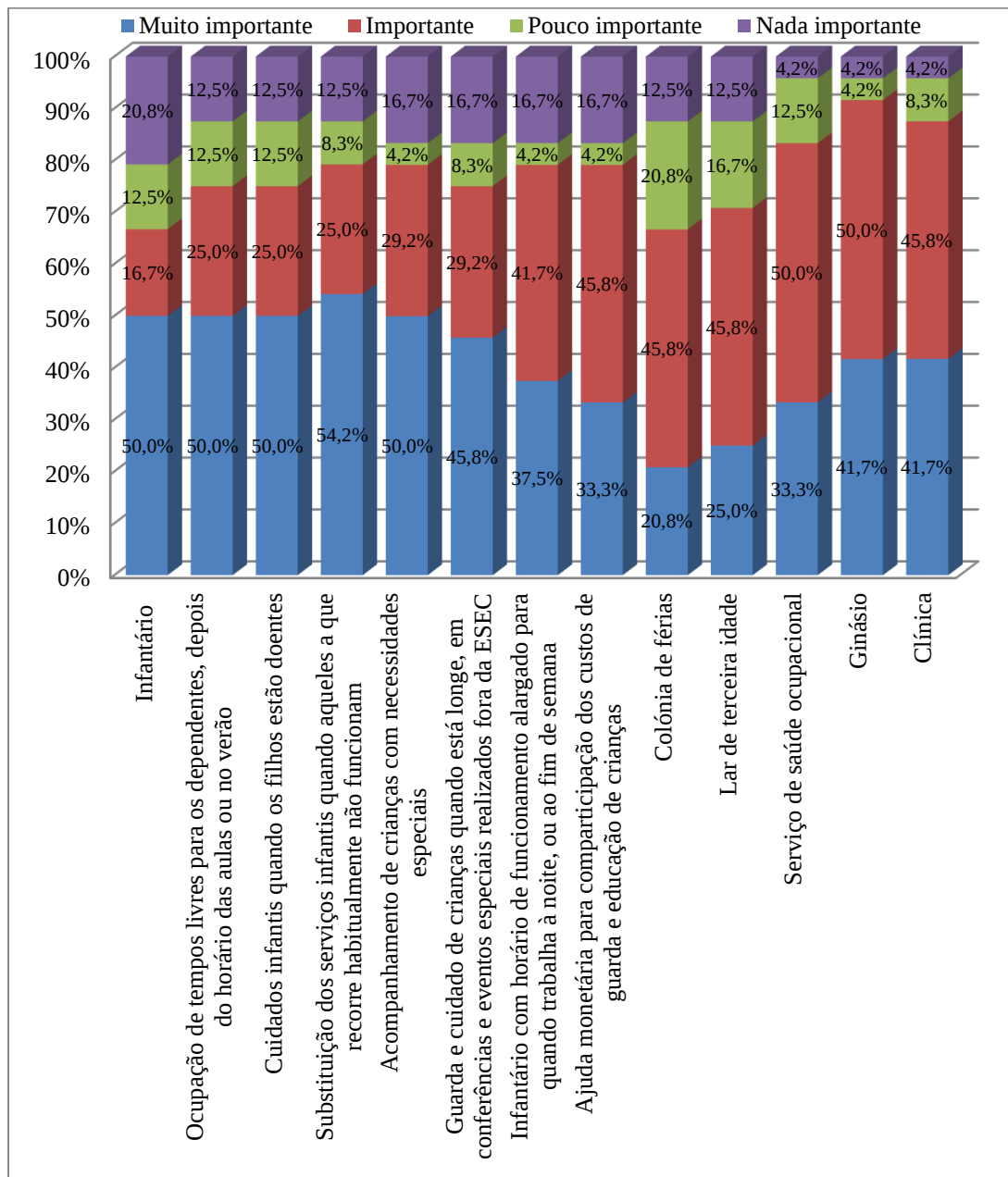
As medidas informais ressaltam em termos da importância que assumem para os colaboradores da ESEC. Refira-se que 58,3% considera esta medida muito importante e 41,7% como importante, não havendo um único colaborador que avalie esta medida como pouco ou nada importante.

O apoio psicológico ocupa o segundo lugar ao nível do grau de importância, tendo 41,7% dos colaboradores classificado o serviço como muito importante e igual percentagem como importante.

A Escola de Verão Júnior e a Escola Sénior assumem graus de importância inferiores. Ainda assim, a 1.^a medida é tida como importante para 62,5% dos colaboradores e como muito importante para 16,7% deles. Por seu turno, a segunda medida é encarada como importante para 45,8% dos colaboradores.

Importância atribuída a medidas/serviços usuais

Gráfico 24 – Importância atribuída a medidas/serviços usuais



De entre as medidas e serviços usuais com vista à facilitação da conciliação do trabalho-vida pessoal em análise, é a substituição dos serviços infantis quando aqueles a que recorrem habitualmente não funcionam que é avaliada pela maior percentagem de inquiridos como muito importante.

São igualmente avaliados como muito importantes, reunindo o consenso de 50,0% dos colaboradores, os serviços de infantário, ocupação de tempos livres, cuidados infantis e acompanhamento de crianças com necessidades especiais, bem como a

guarda e cuidado de crianças, que também foi classificado deste modo por 45,8% dos colaboradores.

Neste ponto, e avaliando-se pela percentagem total de colaboradores que as classificou como muito importantes e importantes, merece igualmente destaque a relevância atribuída ao Ginásio, à Clínica e ao Serviço de Saúde Ocupacional.

De notar ainda que a totalidade das medidas/serviços avaliados são vistos como importantes para os inquiridos.

Intenção de abandono

Baseando-nos nos dados recolhidos, constatamos que a intenção de abandono por parte dos colaboradores da ESEC é bastante reduzida, reportando-se estes à sua entidade empregadora como um bom exemplo, assim como um bom sítio para se trabalhar. Nessa medida, é bem aceite pela totalidade dos respondentes a ideia de recomendarem a um conhecido seu a candidatura a um emprego naquela Escola. Em consonância com o já referido, é baixa a taxa (25,0%) de colaboradores que assente que tem ponderado abandonar a ESEC de forma a alcançar um melhor equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal. (ver gráfico 25)

Medidas/serviços propostos

Enquanto medida/serviço ainda não existente na instituição, a Associação/Casa do Pessoal da ESEC foi aquela que maior número de propostas obteve. Sem que tal possa menosprezar a validade das mesmas, todas as restantes propostas foram efetuadas por um único colaborador. (ver tabela 27)

4.2. Entrevista

Seguidamente são apresentados, por questões que se prendem com a economia de espaço, alguns excertos da entrevista realizada à Vice-Presidente da ESEC constando dos anexos deste trabalho a totalidade da transcrição da entrevista.

Questões associadas ao género

“houve sempre, desde o 1.º momento um princípio que norteou a política de Recursos Humanos aqui na escola, que foi de inclusão, de equidade”;

“de facto, a mãe ainda tem muito em Portugal, e na nossa sociedade, essa função de acompanhar os filhos ao médico”;

“todos os homens, todos os nossos funcionários pais (...), e porque a lei lhes permite também têm utilizado a lei da paternidade e têm gozado essa licença”.

Conciliação trabalho-vida pessoal

“mas também de respeito pelas diferenças e pelas situações pessoais”;

“cada pessoa tem de ser vista por um todo e por uma situação que a diferencia dos outros, não só pelas suas funções, pelo seu nome, mas também por todo um enquadramento”;

“cada pessoa tem que ser entendida por um ser individual que tem características e também enquadramentos muito específicos. Nesse sentido, para além de ter de haver por parte desta presidência este respeito pela equidade, pela individualidade e pela inclusão de todos trabalhadores, quer docentes, quer não docentes, houve sempre e continua a haver uma atenção especial para as situações individuais e para a conciliação da vida pessoal e laboral”;

“Numa solução encontrada em conjunto com a funcionária (...), a Escola efetuou um ajustamento do horário de trabalho da colaboradora”;

“houve esta abertura, fomos negociando, encontrando soluções para articular a vida pessoal com a vida profissional. E conseguimos, com toda a sua plenitude”;

“Fomos conversando com ela (...) até que encontrou de facto um serviço onde ela hoje diz (...) que na vida dela foi o serviço onde se encontrou e onde ela se realizou”;

“Procura-se encontrar uma conciliação para a pessoa em específico”;

“para corresponder também ao seu papel de mãe”;

“não é por ter um conteúdo funcional específico que não íamos permitir”;

“nós temos a abertura suficiente para apoiar a tal articulação da vida pessoal e profissional e para a defender”;

“é sobretudo por filhos. Temos um caso ou outro que têm também idosos, uma mãe idosa, um pai idoso, mas são situações pontuais”;

“sabíamos a situação dela e respeitamos a pessoa”;

“estímulo muito grande e um facilitar, um ação de grande respeito e de condescendência para com os trabalhadores que queriam progredir nos seus estudos, nos seus graus académicos, quer interna, quer externamente”.

Medidas informais

“solicitação para, entrando mais tarde, poder depois compensar”;

“há também depois a maleabilidade para encontrarem reposição sem terem que ficar prejudicados nos seus vencimentos”;

“Senhoras que são mães, e que, como é normal, gozam os seus cinco meses que a lei lhes dá, de direito à maternidade e, a tendência é, para, de imediato, gozarem o período de férias que não tiveram. Muitas vezes, sacrificando os serviços. Neste momento, nós estamos a passar por essa situação”.

Efeitos negativos do desequilíbrio trabalho-vida pessoal

“situação algo perturbadora, de algum conflito até com as colegas”;

“diferenças entre as organizações do sector público e do sector privado”;

“como somos serviço público, e alguns maridos estão na privada e sabemos que na privada é bem mais complicado em termos de faltas e ausência ao trabalho”.

Benefícios das práticas de conciliação trabalho-vida pessoal

“saímos todos a ganhar”;

“a funcionária está muito mais satisfeita, o ambiente de trabalho ficou muito melhor. aquela trabalhadora (...) encontrou-se consigo, com o seu papel, com a importância do seu papel quando resolveu o problema do seu horário, para conciliar com questões pessoais. E mudou tudo. Mudou a sua forma de estar na função, mudou a sua forma de estar na equipa, e mudou até a sua saúde, que dependia muito do seu estado de ansiedade, (...) e passou a ter muito menos ausências ao serviço”;

“é esta autoalimentação biunívoca e bidimensional que nos pode fazer crescer”;

“Somos facilitadores porque só isso ajuda a crescer, quer sob o ponto de vista pessoal, quer profissional de cada um dos funcionários que aqui temos”;

“Nota-se um bem-estar. Na própria avaliação que têm... na definição dos objetivos do SIADAP, eles são construtivos, isto é, já nos trazem novos objetivos para o biénio seguinte, trazem-nos objetivos mais ambiciosos. Isto demonstra que se está bem profissionalmente”;

“O ambiente que se vive... não há denúncias”;

“hoje estar bem na sua vida pessoal e familiar, é também ter garantia na sua vida profissional (...) nós sabemos que precisamos das pessoas, que elas têm que estar bem, mas para estar bem têm que ter segurança”.

4.3. Discussão dos Resultados

Neste trabalho, e de acordo com a revisão da literatura efetuada, assumiu-se que existe um conjunto de variáveis que podem ter uma influência no modo como a conciliação do trabalho e da vida pessoal é efetuada, nomeadamente, o género, o número de filhos e sua idade, o estado civil, a existência de dependentes, as habilitações académicas, a categoria profissional, o tempo de serviço, o tipo de vínculo contratual, o número de horas trabalhadas, o horário praticado no local de trabalho, e a participação noutras atividades fora do trabalho. O reduzido tamanho da amostra não permite uma análise correlacional ou diferencial fiável pelo que se optou por analisar, de forma exploratória, a relevância de cada uma das variáveis através da frequência de respostas.

Assim, no que diz respeito ao género, os resultados do nosso trabalho são consistentes com os estudos que preconizam que o género é ainda visto como uma base legítima e ideologicamente aceitável para a distribuição dos direitos, poder e responsabilidades no exercício dos papéis profissionais e familiares (Bielby & Bielby, 1989; Fontaine *et al.*, 2007; Hoffman & Pasley, 1984; Hughes & Galinsky, 1994; Major, 1993; Poeschl, 2000). Com efeito, os resultados obtidos demonstram que o género continua a ser um elemento diferenciador no que toca à distribuição de responsabilidades no contexto familiar (Matias, Andrade, & Fontaine, 2012), quer no concernente à realização de tarefas domésticas, quer no cuidado dos filhos. Esta diferenciação é também assumida pela Vice-presidente da ESEC na entrevista,

quando diz que “de facto, a mãe ainda tem muito em Portugal, e na nossa sociedade, essa função de acompanhar os filhos ao médico...”.

Deste modo seria possível admitir que o género feminino apresentasse mais dificuldades em conciliar as esferas pessoal e profissional. Os nossos resultados dão-nos efetivamente a indicação de que a perceção de *spillover* negativo do trabalho para a família dos inquiridos do género feminino é superior à da dos do género oposto. Estes resultados são coerentes com os estudos levados a cabo por Duxbury e Higgins (1991), Matias (2007), Simon (1995), Sirianni e Negrey (2000) e Williams (2000), nos quais se constata que as mulheres geralmente experimentam a incompatibilidade de papéis, o que aumenta a tensão de gerir o papel profissional e pessoal. Contudo, em termos de *spillover*, as mulheres recusaram de forma assinalável um quadro de existência de transposição de aspetos negativos da família para o trabalho, o que está em linha com os teóricos que admitem que o trabalho já entrou no léxico identitário feminino (Monteiro, 2005, citado por Monteiro & Domingos, 2013), derrubando concepções que colocam a família, a domesticidade, os/as filhos/as no centro da esfera identitária das mulheres, desvalorizando a participação no trabalho com um significado meramente instrumental (Monteiro, 2005; Torres, 2001, citado por Monteiro & Domingos, 2013). Do que nos foi possível apurar, estas mulheres estão a conseguir fazer uso de estratégias que lhes permitem conviver muito bem com a necessidade de terem que conjugar as suas responsabilidades familiares com o que se espera delas no mundo do trabalho. A explicação para estes resultados pode passar pelo facto de a grande maioria das entrevistadas se encontrar na categoria de Técnico-Superior, dispondo, nessa medida, de recursos financeiros que lhes permitem recorrer, com maior facilidade, aos mais diversos serviços de apoio existentes, ou até mesmo pagar a quem execute as tarefas domésticas. Outra explicação pode prender-se com uma estratégia de defesa das mulheres que, ao recusarem algum tipo de interferência da família na sua profissão, lutam contra o preconceito de que o lugar da mulher é em casa. Por outro lado ainda, a cultura organizacional enfatiza a independência entre as esferas familiares e profissionais (Matias, 2007). Bem demonstrativa de uma visão tradicional do dever de fazer a separação entre ambos os domínios é o uso da metáfora, ainda nos dias de

hoje, e quer por trabalhadores, quer por empregadores, “deixar os problemas familiares na hora em que se entra no trabalho” (Matias, 2007).

Não obstante, neste trabalho é também visível um modelo de paternidade mais ativa e presente (Wall, 2010, citado por Monteiro & Domingos, 2013) e a aproximação a um ideal de maior partilha de tarefas e de cargas por ambos os membros do casal (Wall & Arnold, 2007; Torres, 2008, citado por Monteiro & Domingos, 2013). Independentemente disto, e por ser um dos resultados mais curiosos presentes no nosso estudo, não podemos deixar de mencionar o facto de 71,4% dos homens concordar e 14,3% concordar totalmente com a ideia de que devido à sua atividade profissional tem menos tempo para as atividades de casa, contra 41,7% de mulheres que discorda. Isto merece-nos duas possíveis explicações; se, por um lado é coerente com constatações de que os homens passam mais tempo no trabalho, correspondendo à imagem de trabalhador ideal a que se reportam (Collinson e Hearn, 1994, citado por Rothausen-Vange, 2001), e, nesta medida, não podem despende o tempo que consideram necessário nas tarefas de casa; por outro lado, e de uma forma que temos de admitir como meramente especulativa, pode significar que, como as tarefas de casa não se constituem como um normativo, quando se demonstra necessário dar-lhes resposta conjugando-as com as exigências profissionais, geram um maior sentimento de dificuldades no seu cumprimento.

Na realidade, são poucos os estudos que se focam exclusiva ou maioritariamente no género masculino, sendo exceção o de Hughes e Bozionelos (2007). Porém, também por intermédio deste estudo, ficou demonstrado que o desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal não só não era uma fonte de preocupação para este público em específico, como também era o seu principal motivo de insatisfação no trabalho.

Constatámos que são as mulheres que mais uso fazem de cargas horárias de trabalho semanal diferentes da regra (40 horas), sendo estas mais reduzidas, assim como de outros horários de serviço, ao que tudo indica, mais ajustados à sua situação pessoal e aos seus compromissos a título familiar. Neste ponto, podemos fazer o paralelismo com o mecanismo baseado na perspetiva da necessidade apresentado por Dulk e Peper (2007), no âmbito do qual se defende que a utilização das medidas pró-conciliação é feita em função das necessidades individuais de cada trabalhador. Sendo que as mulheres assumem maioritariamente as tarefas domésticas e associadas

ao cuidado dos filhos, é aceitável que sintam mais necessidade de utilizar estas medidas, de forma a melhor conseguirem articular a sua vida pessoal com a profissional.

No que se refere à atribuição da responsabilidade de garantir o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos trabalhadores, verificámos que a visão é particularmente distinta entre os inquiridos do género masculino e os do género feminino, sendo que a percentagem de homens que encara esta responsabilidade como uma obrigação estritamente sua é bastante superior à das mulheres. Ora, também aqui os dados, à semelhança do que concluiu Major (1993, citado por Lewis, 1998), apontam para o facto de homens e mulheres percecionarem os direitos em moldes diferenciados. Isto, assim entendemos, pode relacionar-se com o facto dos indivíduos nesta questão privilegiarem a perspetiva da entidade empregadora em detrimento das próprias necessidades enquanto trabalhadores/as e pessoas, tal como refere Lewis (1998), e também com as expectativas que o trabalhador tem relativamente àquela, as quais, no caso dos homens, podem estar condicionadas a uma visão mais tradicional do trabalhador-ideal. Tal como Monteiro e Domingos (2013), também confirmámos a prevalência de uma individualização e privatização das questões da gestão do tempo, da divisão de tarefas, dos problemas e estratégias de conciliação, em especial por parte dos homens.

No que diz respeito aos dependentes a cargo, os resultados indicam-nos que a assunção de *spillover* negativo do trabalho para a família é mais notória junto dos indivíduos que têm dependentes menores, idosos ou pessoas com necessidades especiais a seu cargo, o que se coaduna com a perspetiva do papel, segundo a qual, quanto maior for a acumulação de papéis, maiores serão os riscos de incompatibilidade entre as exigências associadas a cada um e, consequentemente, maior será o conflito e a tensão experienciados (Voydanoff, 2002). Uma hipótese que se baseia na noção de escassez de recursos e que reconhece que cada indivíduo possui uma quantidade limitada de recursos psicológicos e fisiológicos, como tempo, atenção ou energia.

Verificámos igualmente que, no caso dos inquiridos com dependentes a cargo, a perceção de *spillover* positivo da família para o trabalho está ainda mais presente, corroborando as conclusões de alguns estudos que apontam no sentido de que um

estado afetivo positivo criado no âmbito do desempenho de atividades familiares pode expandir o nível de energia do indivíduo, aumentando a probabilidade do indivíduo se envolver mais afincadamente no papel profissional (Matias, Andrade, Fontaine, Alves, & Martinez, 2007; Matias & Fontaine, 2011, citado por Matias & Fontaine, 2012).

Globalmente, destacam-se ainda os seguintes resultados:

- a perceção de uma interferência ou *spillover* negativo do trabalho para a família;
- um baixo nível de transferência de aspetos negativos da família para o trabalho que possam acarretar prejuízos para este último domínio;
- um nível elevado de transferência dos aspetos positivos da família para o trabalho;
- um fraco reconhecimento de *spillover* positivo do trabalho para a família.

Estes resultados são igualmente coerentes com o estudo de Frone *et al.* (1992), que avaliou os dois tipos de *spillover* negativo de forma independente - do trabalho para a família e da família para o trabalho - e demonstrou que o *spillover* do domínio profissional para o domínio familiar é cerca de três vezes mais frequente que o *spillover* no sentido contrário; com a investigação empírica levada a cabo por Greenhaus e Powell (2006) que detetou que a perceção de *spillover* positivo do domínio familiar para o profissional é superior à sua perceção do domínio profissional para o domínio familiar; e ainda com as conclusões a que chegou Matias (2007), que indicam que, relativamente à prevalência de cada um dos tipos de *spillover*, os indivíduos percecionam mais *spillover* negativo trabalho-família e *spillover* positivo família-trabalho do que os restantes dois tipos. O baixo nível de *spillover* negativo da família para o trabalho detetado encontra igualmente correspondência na abordagem da permeabilidade diferencial dos domínios (Frone *et al.*, 1992), que sustenta que a família é mais permeável às exigências profissionais do que o domínio profissional às contingências familiares, justificada pelo facto das responsabilidades familiares serem mais flexíveis em termos de tempo e local de execução do que as responsabilidades profissionais.

Ainda no que diz respeito ao *spillover*, também neste trabalho se comprova, não só a existência de um *spillover* negativo e positivo, mas também a sua coexistência. (Matias, 2007; Matias & Fontaine, 2012).

É no intuito de atenuar ou eliminar os efeitos negativos causados pelo referido *spillover* bidirecional, que as organizações contemporâneas têm adotado políticas amigas da família, contudo, os estudos sugerem que a presença formal dessas políticas não significa propriamente que os trabalhadores façam uso delas (Dulk & Peper, 2007; Veiga *et al.*, 2004). Com efeito, reconhece-se amplamente a importância de uma cultura organizacional de apoio para o sucesso das políticas pró-família implementadas (Allen, 2001; Kim & Wiggins, 2011; Mulvaney 2014; Thompson *et al.*, 1999; Veiga *et al.*, 2004; [Kossek, Noe, & DeMarr, 1999; Friedman & Johnson, 1997, citado por Anderson *et al.*, 2002]), sendo que as respostas obtidas aos nossos questionários e as declarações prestadas na entrevista, que permitem verificar a existência de uma cultura de apoio na ESEC (“*family-supportive organization*”), vêm reforçar a teoria de Allen (2001), que chegou à conclusão que os trabalhadores que percebem a sua organização como menos apoiante da família experienciam mais conflito entre o trabalho e a família, menos satisfação para com o trabalho, menor comprometimento organizacional e mais altas taxas de intenção de abandono do que aqueles que percebem que a sua organização lhes dá mais apoio para responder às exigências familiares. Na ESEC encontramos, pois, um cenário de baixa percepção de *spillover* negativo, quer do trabalho para a família, quer da família para o trabalho, um elevado grau de satisfação para com o trabalho nos seus diferentes aspetos, um elevado índice de comprometimento organizacional – interligado com um sentimento de pertença e segurança que se vê reforçado nos colaboradores através de uma esmagadora maioria de contratos por tempo indeterminado – e fraca intenção de abandono.

De acordo com a entrevistada “houve sempre, desde o 1.º momento um princípio que norteou a política de Recursos Humanos aqui na escola, que foi de inclusão, de equidade, mas também de respeito pelas diferenças e pelas situações pessoais”; “cada pessoa tem de ser vista por um todo e por uma situação que a diferencia dos outros”; “houve sempre e continua a haver uma atenção especial para as situações individuais e para a conciliação da vida pessoal e laboral”; “procura-se encontrar uma conciliação para a pessoa em específico”; “As organizações não são máquinas”. Ora, estas declarações retratam bem a cultura de suporte em vigor, que procura encontrar soluções adequadas às necessidades de cada um dos seus colaboradores”.

A respeito dos benefícios que acarreta para estes, julgamos ser elucidativa a parte do discurso na qual expressa que “nota-se um bem-estar. Na própria avaliação que têm (...) trazem-nos objetivos mais ambiciosos. Isto demonstra que se está bem profissionalmente. (...) Estão motivados. O ambiente que se vive... não há denúncias.”

Através do inquérito não foi possível confirmar a redução do absentismo enquanto benefício da implementação das políticas em estudo conforme indicam as investigações efetuadas por Anderson *et al.* (2002), Groover e Crooker (1995) e Thompson e Prottas (2006), porém, a Vice-Presidente atestou-nos, por intermédio da entrevista, ao referir-se a um caso particular, que na sequência da adoção de uma medida mais favorecedora do alcance do equilíbrio trabalho-família, a funcionária em causa passou a faltar menos. Nas suas palavras, “...mudou a sua forma de estar na função, mudou a sua forma de estar na equipa, e mudou até a sua saúde, que dependia muito do seu estado de ansiedade, melhorou e passou a ter muito menos ausências ao serviço, porque menos ansiosa tem menos problemas”.

Os resultados obtidos demonstram que os colaboradores da ESEC sentem igualmente uma cultura de suporte e não-contraditória (Dulk & Peper, 2007) junto das chefias e dos seus colegas, o que, tal como Allen (2001) e Bernas e Major (2000, citado por Carvalho, 2012) defenderam, concorre de forma decisiva para as perceções de apoio sentidas ao nível da organização. Com efeito, denota-se a um nível muito reduzido, e restringido aos colaboradores sem filhos e solteiros, um sentimento de injustiça ou ressentimento – apelidado de *backlash* por Rothausen e Gonzales (1998, citado por Poelmans & Shahibzada, 2004) – face ao tratamento preferencial dos seus colegas que beneficiam das políticas amigas da família em vigor na organização.

Quanto aos motivos para terem respondido positivamente à questão “Para si ter um horário flexível seria parte da solução para resolver problemas de equilíbrio trabalho-vida pessoal”, depois de “para assegurar genericamente as necessidades familiares” e “para cuidar dos filhos, os inquiridos colocaram como razão “para me dedicar a outros interesses fora do trabalho”. Isto reforça a nossa crença de que não são só as obrigações familiares que se constituem como item a ter em linha de conta nas questões do equilíbrio trabalho-vida pessoal, dando mais validade ao nosso estudo. Em linha com Hughes e Bozionelos (2007), também nós anuímos que qualquer tipo

de atividades (por exemplo, hobbies, tempo com os amigos, atividades desportivas) que o indivíduo deseja efetuar fora do seu trabalho, pertencem à temática equilíbrio trabalho-vida pessoal.

Os horários flexíveis foram avaliados por uma elevada percentagem de inquiridos como solução para eliminar problemas associados à dificuldade de conciliar as obrigações profissionais com as pessoais e esta é, comprovadamente, uma medida formal de que fazem muito uso e à qual atribuem muita importância, o que nos faz crer ser uma medida de alto relevo e determinante para a sua satisfação no trabalho. Adicionalmente, a flexibilidade de horários é também executada na instituição alvo do nosso estudo a título informal. A Vice-presidente da ESEC disse ser frequente haver pedidos para sair mais cedo ou chegar mais tarde, havendo “maleabilidade para encontrarem reposição sem terem que ficar prejudicados nos seus vencimentos”, pelo que, esta hipótese oferecida aos colaboradores poderá traduzir-se numa satisfação acrescida. Citamos neste ponto Guerreiro *et al.* (2006), que preconiza que uma empresa amiga da família é uma empresa que tende a “dar responsabilidade ao trabalhador, e não incide tanto sobre o controlo dos movimentos ou dos horários”.

De resto, as modalidades de conciliação-trabalho família formais mais usadas e que decorrem da lei são as licenças de maternidade e paternidade, assim como as dispensas para consultas, amamentação e aleitação, as dispensas para consultas pré-natais, as faltas para assistência a filhos menores e as faltas para assistência a membros do agregado familiar. Mais uma vez, podemos reportar-nos à perspetiva das necessidades, já que os colaboradores da ESEC são maioritariamente do género feminino, assim como a uma reconfiguração da identidade e papel sexual masculinos, revalorizando a sua ligação à domesticidade e aos cuidados, para participarem mais ativamente na esfera doméstica e familiar, nomeadamente no cuidado e educação dos/as filhos/as (Monteiro & Domingos, 2013).

Merece igualmente nota a elevada utilização do estatuto de trabalhador-estudante, realidade que encontra eco no elevado nível de habilitações dos colaboradores e que traduz “um estímulo muito grande e um facilitar, um ação de grande respeito e de condescendência para com os trabalhadores que [querem] progredir nos seus estudos, nos seus graus académicos, quer interna, quer externamente” de que nos falou a Vice-Presidente.

O Gabinete de Recursos Humanos foi indicado como tendo sido a forma através da qual tiveram conhecimento da quase totalidade das medidas que constam acima na qualidade de mais usadas, no entanto, para as medidas de que a maioria dos colaboradores da ESEC não usufruiu, são assinaladas em maior percentagem outras formas não constantes nas opções disponíveis no questionário ou é assumido que tiveram a iniciativa de procurar a informação a elas respeitantes, resultados que podem ser explicados pelo facto de, tal como reconhece a maioria de inquiridos, a informação ser prestada unicamente quando o colaborador a solicita e não ser efetuada de forma espontânea por aqueles serviços. Neste ponto, podemos, portanto, encontrar um reforço das conclusões de que a falta de conhecimento dos direitos resulta de três fatores: do desinteresse informativo no âmbito dos direitos, da não necessidade de usufruto e, também, da insuficiente qualidade informativa dos serviços da instituição (Monteiro & Domingos, 2013).

Igualmente a respeito do conhecimento de medidas, mas agora com foco nas medidas e serviços existentes na ESEC, os resultados revelam um amplo reconhecimento de que são implementadas na organização medidas informais, no entanto, metade dos inquiridos afirma desconhecer o serviço de apoio psicológico, o que nos parece ser revelador de um deficitário esclarecimento interno quanto aos reais objetivos e públicos aos quais está aberto. Isto poderá eventualmente estar também associado ao nome do serviço: Gabinete de Apoio ao Aluno.

Os dados apurados indicam-nos ainda que as medidas favorecedoras da conciliação trabalho-família, quer as existentes na ESEC, quer as que são usualmente implementadas por organizações com preocupações a este nível, são tomadas na generalidade como muito importantes. Neste sentido, parece-nos ser razoável afirmar que, salvo raras exceções, os colaboradores vêm na implementação das políticas familiarmente amigas uma resposta adequada às suas necessidades.

Assim, e considerando que os colaboradores deverão ocupar o lugar central da rede de *stakeholders* – posição na qual são colocados pelo Livro Verde (2001) –, a resposta aos interesses destes *stakeholders* terá necessariamente de fazer parte das preocupações das organizações.

Na verdade, poder-se-á considerar que as práticas pró-familiares trazem benefícios para ambas as partes (organização e trabalhadores) pois, se por um lado, permitem

reforçar os ganhos associados à responsabilidade social das empresas, por outro lado, fazem parte das estratégias colocadas em prática pelas organizações de forma a incentivar os seus trabalhadores a permanecerem nos seus postos de trabalho o que significa que, para além de beneficiarem os trabalhadores, beneficiam, igualmente, a própria organização (Bø, 2006, citado por Teixeira & Nascimento, 2011).

Para finalizar este capítulo, resta-nos mencionar que a todos os resultados obtidos não deverá ser alheio o facto de a instituição alvo do nosso estudo pertencer ao sector público, pois é neste setor, onde o lucro não se impõe como um critério, que parece existir um maior sentido de direitos para a conciliação (Lewis, 1998).

REFLEXÕES FINAIS

5. Reflexões finais

O nosso estudo foi levado a cabo numa instituição pública e isso terá, certamente, tido implicações nos resultados apurados. Além disto, os mesmos terão sido influenciados pelo facto de nos encontrarmos perante uma população maioritariamente feminina, com elevadas qualificações académicas, enquadrada na categoria de Técnico-Superior e vinculada à entidade empregadora por contratos a tempo indeterminado.

Porém, e independentemente das características da organização e da população estudada, parece-nos ser indiscutível que as práticas facilitadoras do equilíbrio trabalho-vida pessoal, enquadradas numa política de responsabilidade social na sua dimensão interna, devem ser tratadas como políticas que conduzem ao aumento da performance organizacional em termos da satisfação de um *stakeholder* em particular: os colaboradores.

Acreditamos efetivamente que aquelas práticas, implementadas no seio de qualquer tipo de organização, e desde que devidamente enquadradas no contexto que as caracteriza, se constituem como uma vantagem competitiva.

Acreditamos igualmente que, ao invés de uma cultura de presença, no âmbito da qual se valoriza o tempo que os colaboradores passam no local de trabalho, as organizações têm todas as vantagens em adotar uma cultura de suporte à utilização de medidas que permitam a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, mais assente em resultados e que assegure benefícios para ambas as partes.

A maximização destes benefícios está, no entanto, dependente do acompanhamento das alterações sociodemográficas que se têm vindo a verificar. As organizações não deverão menosprezar que a comunidade de atuais trabalhadores começa a ter, para além de colaboradores casados e com filhos menores, uma quantidade cada vez mais significativa de solteiros e casados sem filhos. Adicionalmente, e como consequência de um aumento da população idosa, prevê-se que os trabalhadores passem a ter de assumir, a um nível crescente, responsabilidades para com os seus ascendentes. Impõe-se, pois, às organizações que direcionem as suas políticas internas de responsabilidade social também aos referidos colaboradores, servindo a todos e evitando eventuais sentimentos de injustiça ou ressentimento para com os

trabalhadores a quem as políticas familiarmente amigas são úteis e, portanto, se ajustam.

Não obstante, não podemos esquecer que a implementação das práticas a favor da conciliação trabalho-vida pessoal de cada um dos colaboradores se subordina a questões financeiras. Nesta medida, compete às organizações que se confrontam com este tipo de constrangimentos, como é o caso da entidade alvo do nosso estudo, que está condicionada pelo Orçamento de Estado que lhe é atribuído, encontrar soluções alternativas que contornem este tipo de limitação. Para concretizar, uma solução poderia passar por exemplo, e uma vez que forma Educadores de Infância, pelo desenvolvimento de parcerias com creches, que, em troca de estagiários da Escola ao seu serviço, garantissem descontos aos seus colaboradores.

Alternativamente, às instituições de carácter público, por forma a oferecerem melhores condições para a conciliação vida pessoal-trabalho aos seus colaboradores, está ainda assegurada a hipótese de implementação das chamadas medidas informais, nas quais se enquadram, entre muitas outras, a possibilidade de compensação de tempo quando é necessária uma saída de emergência para atender a algum imprevisto, o gozo de férias imediatamente a seguir a uma licença de maternidade/paternalidade, ou a marcação de férias por conveniência do trabalhador e em função das suas condições e responsabilidades individuais, de que é exemplo a preferência dada aos pais com filhos menores na marcação de férias para que possam ficar em casa nos períodos em que as instituições de acolhimento encerram.

Estas são apenas algumas sugestões que poderão ser particularmente úteis às instituições públicas e, em concreto, à ESEC. Surgem na medida em que este estudo se pode assumir como ferramenta de apoio à organização, no sentido de ver com mais clareza os efeitos da promoção de uma cultura de apoio aos seus colaboradores não docentes. Teria sido, com certeza, um trabalho muito mais rico se tivéssemos tido a possibilidade de integrar os colaboradores docentes. Sugerimos, assim, que um futuro estudo envolva igualmente os docentes.

A somar a tudo isto, e dado terem sido identificados poucos estudos no que toca ao papel dos recursos pessoais, sugerimos que seja uma temática a explorar no contexto das investigações sobre conciliação trabalho-vida pessoal.

Bibliografia

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.

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

Allen, T., Herst, D., Bruck, C., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.

Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal initiatives and informal workplace practices: links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, pp. 787-810.

Andrade, C. (2010). “Juggling act”: questões relativas às relações trabalho-família no contexto actual. *Exedra - Revista da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra* n.º 3, pp. 117-130.

Andrade, C. (2011). Work-Life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Exedra: Revista Científica - Publicação electrónica semestral da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra: n.º especial*, pp. 41-54.

Andrade, C., & Matias, M. (2009). Gender differences in work-to-family facilitation in portuguese employees. *Exedra - Revista da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra* n.º 2, pp. 161-172.

Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.

Breaugh, J. A., & Frye, N. K. (2008). Work-family conflict: The importance of family-friendly employment practices and family-supportive supervisors. *Journal of Business and Psychology*, 22, 345-353.

Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2008). *Building more effective organizations: HR management and performance in practice*. New York: Cambridge University Press.

Carlson, D., Kacmar, K., & Williams, L. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July/August, 39-48.

Carvalho, R. A. (2012). *Estilo de liderança percebido e interação trabalho-família: que relação*. Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra.

Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas, U.E.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Dias, A. P. (2008). *Relação entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho: o papel mediador da facilitação trabalho-família*. Tese de Mestrado, Universidade de Lisboa.

Dulk, L., & Peper, B. (2007). Working Parents' use of work-life policies. *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 53, pp. 51-70.

Edwards, J. (2001), Uncertainty and the rise of work-family dilemma. *Journal of Marriage and Family*, 63, 183-196.

Evan, W. M. & Freeman, R. E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp & Bowie, N. E. (Eds.), *Ethical theory and business* (pp. 75-84). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Flaquer, L. (2000). *Las políticas familiares en una perspectiva comparada*. Barcelona: Fundación La Caixa.

Fredriksen-Goldsen, Karen I. & Scharlach, Andrew E. (2001). *Families and Work: New Directions in the Twenty-first Century*. Work and family-United States, New York, NY: Oxford University Press.

Friedman, S. D., Christensen, P. & DeGroot, J. (1998). Work and life: The end of the zerosum game. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 119-129.

Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family – Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press

Frye, K. N., & Breugh, J. A. (2004, Winter). Family-Friendly Policies, Supervisor Support, Work Family Conflict, Family Work Conflict, and satisfaction: A Test of a Conceptual Model. *Journal of Business and Psychology*, 19.

Geurts, S., & Demerouti, E. (2003). Work/Non-Work Interface: A Review of Theories and Findings. In M. J. Schabracq, J. A. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 299-312). West Sussex, England: John Wiley & Sons.

Gómez, S. (2003). *La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación*

trabajo-familia. Pamplona: Cátedra SEAT-IESE de Relaciones Laborales / Universidad de Navarra.

Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents, *Personnel Psychology*, 48, 271-288

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict betweenwork and family roles. *Academy of Management Review*, 10: 76–88.

Greenhaus, J. H. & Powell, G. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31 (1), 72-92.

Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1999). Research on work, family, and gender: Current status and future directions. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work*: 391–412. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Grzywacz, J. & Marks, N. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative *spillover* between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 111-126.

Guerreiro, M. Dores (1998). A conciliação entre trabalho e vida familiar em Portugal. *Trabalho, família e gerações*, Lisboa, CIES/ISCTE, pp. 33-38.

Guerreiro, M. Dores, Abrantes, M. & Pereira, I. (2004). *Transitions Research Report No. 3: Case studies*. Report for the EU Framework funded study ‘Gender, parenthood and the changing European workplace’. Manchester: Manchester Metropolitan University: Research Institute for Health and Social Change.

Guerreiro, M. d., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Manual para as Empresas*. Lisboa: CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Guerreiro, M. Dores., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Hamid, F. A. (2012). *Práticas de conciliação trabalho/família em organizações de excelência*. Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra.

Hammer, L., & Thompson, C. (5 de Dezembro de 2003). *Sloan Work and Family Research Network*. Obtido em 3 de Junho de 2011, de Work and Family role conflict: http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=264&area=All

Hanson, G. C.; Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive *spillover*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 249-265.

Hill, J. (2005). Work-Family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26 (6), 793-819.

Hughes, J., & Bozionelos, N. (2007). Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes - an exploratory study on the views of male worker. *Personnel Review*, Vol. 36, n.º 1, pp. 145-154.

Kanter, R. M. (1977). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York: NY: Russel Sage Foundation.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd edition). New York: Wiley.

Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54, 101-111.

Kim, J., & Wiggins, M. E. (2011, September | October). Family-Friendly Human Resource Policy: Is it still working in the Public Sector? *Public Administration Review*, pp. 728-739.

Kirchmeyer, C. (1992). Nonwork participation and work attitudes: a test of scarcity vs. expansion models of person resources. *Human Relations*, 45 (8), 775-795.

Korabik, K., & MacDonald, A. (Janeiro de 2005). *Sloan Work and Family Research Network*. Obtido em 3 de Junho de 2011, de Work Family Guilt: http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=270&area=All

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

Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: a literature review. *Community, Work & Family*, vol. 2, n.º 1, pp. 7-32.

Kossek, E. E., Noe, R. A., & DeMarr, B. J. (1999, April). Work-family roles synthesis: individual and organizational determinants. *The International Journal of Conflict Management*, vol.10, n.º 2, pp. 102-129.

Judge, T., Llies, R., & Scott, B. (2006). Work- Family Conflict and Emotions: Effects at Work and at Home. *Personnel Psychology*, pp. 779-814.

Lambert, C., Kass, S., Piotrowski, C., & Vodanovich, S. (2006). Impact Factors on Work-Family Balance: Initial Support for Border Theory. *Organization Development Journal*, pp. 64-75.

Landauer, J. (1997). Bottom-line benefits of work/life programs. *HR Focus*, 74(7), 3-4.

Leite, R. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais*. Tese de doutoramento, Universidade do Minho.

Lewis, S. (1998). O sentido dos direitos e apoios para a conciliação entre trabalho e vida familiar - o caso do Reino Unido. *Sociologia - Problemas e Práticas*, n.º 27, pp. 27-39.

Lobel, S. A., & Kossek, E. E. (1996). Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the “family friendly” organization. In E. E. Kossek & S. A. Lobel (Eds.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace* (pp. 221-244). Cambridge, MA: Blackwell.

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

Matias, M. (2007). *Vida Profissional e Familiar: Padrões de Conflito e Facilitação na Gestão De Múltiplos Papéis*. Tese de Mestrado, Universidade do Porto.

Matias, M., & Fontaine, A. M. (Abr-Jun de 2012). A Conciliação de Papéis Profissionais e Familiares: O Mecanismo Psicológico de Spillover. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 28, n. 2, pp. 235-243.

Matias, M., Andrade, C. & Fontaine, A. M. (2012). The interplay of gender, work and family in Portuguese families. *Work, Organization, Labour and Globalization*, vol 6(1), 11-26.

McHugh, M., & Brotherton, C. (2000). Health is wealth: Organisational utopia or myopia? *Journal of Managerial Psychology*, 15(8), 744-770.

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

Mulvaney, M. A. (2014). Leave Programs/Time Off and Work Stress Family Employee Benefits Programs Organizational Commitment and Self-Efficacy Among Municipal Employees. *Public Personnel Management*. Vol.43 (4), pp. 459-489.

Newell, S. (2002). *Creating the healthy organization*. London: Thomson Learning

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior*. California: Sage Publications, Inc.

Pinto, A. (2003, Dezembro). O conflito trabalho-família e as suas implicações pessoais e organizacionais. *Gestin. Ano II*, n.º 2, pp. 89-98.

Pittman, J. F. (1994). Work/family fit as a mediator of work factors on marital tension: Evidence from the interface of greedy institutions. *Human Relations*, 47, 183-209.

Pitt-Catsoupes, M. K. (2006). The Work and Family Handbook: Multi-Disciplinary Perspectives and Approaches. In M. K. Pitt-Catsoupes, *The Work and Family Handbook: Multi-Disciplinary Perspectives and Approaches*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, p.1.

Poelmans, S., & Shahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*.

Purcell, C., Lewis, S., Smithson, J., & Caton, S. (2008). Work-life balance, best practices and healthy organizations: A european perspective. In R. J. Burke & C. L.

Cooper (Eds.), *Building more effective organizations: HR Management and performance in practice* (pp. 228-251). Cambridge, NY: University Press.

Rapoport, R., & Rapoport, R. (1971), *Dual-Career Families*, Harmondsworth, Penguin.

Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. K., and Pruitt, B. H. (2002). *Beyond work-family balance: advancing gender equity and workplace performance*. San Francisco: Jossey Bass.

Rego, A., Pina e Cunha, M., Guimarães da Costa, N., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática*. Lisboa: Editora RH.

Rothausen-Vange, T. (14 de Novembro de 2001). *Sloan Work and Family Research Network*. Obtido em 3 de Junho de 2011, de Gender: Work-Family ideologies and roles: http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=241&area=All

Sayeed, O. B. (2001). *Organizational commitment and conflict: studies in healthy organizational processes*. New Delhi: Sage Publications India Pvt Ltd.

Teixeira, R., & Nascimento, I. (2011, Jul.-Dez.). Conciliação trabalho-família : Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, Vol. 12, N.º 2, pp. 215-225.

Thompson, C., Beauvais, L., & Lyness, K. (1999). When Work-Family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefits utilization, organizational attachment, and Work- family conflict. *Journal of Vocational Behaviour*, pp. 392-415.

Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 100-118.

Veiga, J. F., Baldrige, D. C., & Eddleston, K. A. (2004). Toward understanding employee reluctance to participate in family-friendly programs. *Human Resource Management Review*, pp. 337-351.

Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work family interface and work, family and individual outcomes: an integrative model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138-164.

Wayne, J. H., Nicholas M., & William F. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior* 64(1), 108-30.

ANEXOS

Tabelas

Tabela 1 - Carga horária de trabalho semanal

	N.º	%
40 horas	16	66,7
Válido 35 horas	1	4,2
Total	17	70,8
Valores Omissos	7	29,2
Total	24	100,0

Tabela 2 – Carga horária de trabalho semanal por género

Género	N.º	%
40 horas	10	58,8
Válido 35 horas	1	5,9
Feminino Total	11	64,7
Valores Omissos	6	35,3
Total	17	100,0
Valid 40 horas	6	85,7
Masculino Valores Omissos	1	14,3
Total	7	100,0

Tabela 3 - Outra carga horária de trabalho semanal

	N.º	%
Válido	18	75,0
30 horas com redução ao abrigo da lei da aleitação	1	4,2
35,5 horas	1	4,2
37,5 horas	4	16,7
Total	24	100,0

Tabela 4 – Outra carga horária de trabalho semanal por género

Género	N.º	%
Feminino	12	70,6
	1	5,9
	4	23,5
	17	100
	6	85,7
	1	14,3
Masculino	7	100

Tabela 5 – Tipo de horário

	N.º	%
Horário rígido	2	8,3
Horário flexível	9	37,5
Horário específico	2	8,3
Jornada contínua	9	37,5

	N.º	%
Isenção de horário	2	8,3
Total	24	100,0

Tabela 6 – Tipo de horário por género

Género		N.º	%
Feminino	Horário rígido	2	11,8
	Horário flexível	5	29,4
	Horário específico	1	5,9
	Jornada contínua	7	41,2
	Isenção de horário	2	11,8
	Total	17	100,0
Masculino	Horário flexível	4	57,1
	Horário específico	1	14,3
	Jornada contínua	2	28,6
	Total	7	100,0

Tabela 7 – Horário de serviço

	N.º	%
	15	62,5
Válido Das 9h00 às 13h00 e das 14h00 às 18h00	9	37,5
Total	24	100,0

Tabela 8 – Horário de serviço por género

Género			N.º	%
Feminino	Válido		14	82,4
		Das 9h00 às 13h00 e das 14h00 às 18h00	3	17,6
		Total	17	100,0
Masculino	Válido		1	14,3
		Das 9h00 às 13h00 e das 14h00 às 18h00	6	85,7
		Total	7	100,0

Tabela 9 – Outro horário de serviço

	N.º	%
Válido	13	54,2
10h00-17h30	1	4,2
8h30-12h30; 13h30-17h30	1	4,2
8h30-13h00; 14h00-17h30	1	4,2
9h00-16h30	2	8,3
9h30-17h00	3	12,5
9h30-17h30	1	4,2
9h30-12h30; 13h30-16h30	1	4,2
Variável	1	4,2
Total	24	100,0

Tabela 10 – Outro horário de serviço por género

Género	N.º	%
Feminino Válido	7	41,2
8h30-12h30; 13h30-17h30	1	5,9
8h30-13h00; 14h00-17h30	1	5,9
9h00-16h30	2	11,8
9h30-17h00	3	17,6
9h30-17h30	1	5,9
9h30-12h30; 13h30-16h30	1	5,9
Variável	1	5,9
Total	17	100,0
Masculino Válido	6	85,7
10h00-17h30	1	14,3
Total	7	100,0

Tabela 11 – Pessoas a cargo

Pessoas a cargo	Não		Sim	
	N.º	%	N.º	%
Dependentes menores	9	37,5%	15	62,5%
Cuidado regular de idosos	21	87,5%	3	12,5%
Cuidado de idosos com incapacidade	23	95,8%	1	4,2%
Dependentes com necessidades especiais/deficiência	23	95,8%	1	4,2%

Tabela 12 – Participação em atividades fora do trabalho

Atividades fora do trabalho	Não		Sim	
	N.º	%	N.º	%
Atividades desportivas	14	58,3%	10	41,7%
Atividade sindical	24	100,0%	0	0,0%
Cursos de formação profissional/atualização científica (incluindo conferências)	20	83,3%	4	16,7%
Participação em ações de voluntariado	20	83,3%	4	16,7%
Participação em atividades relacionadas com a fé e a religião	23	95,8%	1	4,2%
Participação ativa em ações sociais e/ou políticas	23	95,8%	1	4,2%
Envolvimento com organizações/associações locais	20	83,3%	4	16,7%

Tabela 13 – Divisão do trabalho doméstico

	N.º	%
Eu sou o único responsável	3	12,5
Eu assumo a grande maioria das responsabilidades	10	41,7
Válido As responsabilidades são partilhadas de forma equitativa com a(o) minha/meu parceira(o)	9	37,5
Não se aplica	2	8,3
Total	24	100,0

Tabela 14 – Divisão do trabalho doméstico por género

Género	N.º	%
Feminino Válido Eu sou o único responsável	3	17,6
Feminino Válido Eu assumo a grande maioria das responsabilidades	9	52,9

Género		N.º	%	
Masculino	Válido	As responsabilidades são partilhadas de forma equitativa com a(o) minha/meu parceira(o)	4	23,5
		Não se aplica	1	5,9
		Total	17	100,0
		Inválido	Eu assumo a grande maioria das responsabilidades	1
	As responsabilidades são partilhadas de forma equitativa com a(o) minha/meu parceira(o)		5	71,4
	Não se aplica		1	14,3
	Total	7	100,0	

Tabela 15 – Cuidado das crianças

		N.º	%
Válido	Eu sou o único responsável	1	4,2
	Eu assumo a grande maioria das responsabilidades	7	29,2
	As responsabilidades são partilhadas de forma equitativa com a(o) minha/meu parceira(o)	7	29,2
	Não se aplica	9	37,5
	Total	24	100,0

Tabela 16 – Cuidado das crianças por género

Género		N.º	%
Feminino	Válido	Eu sou o único responsável	1 5,9
		Eu assumo a grande maioria das responsabilidades	7 41,2

Género			N.º	%
		As responsabilidades são partilhadas de forma equitativa com a(o) minha/meu parceira(o)	3	17,6
		Não se aplica	6	35,3
		Total	17	100,0
Masculino	Válido	As responsabilidades são partilhadas de forma equitativa com a(o) minha/meu parceira(o)	4	57,1
		Não se aplica	3	42,9
		Total	7	100,0

Tabela 17 – Responsabilização pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é da minha inteira responsabilidade)

Género			N.º	%
Feminino	Válido	Concordo totalmente	3	17,6
		Concordo	5	29,4
		Discordo	7	41,2
		Discordo totalmente	1	5,9
		Prefiro não responder	1	5,9
		Total	17	100,0
Masculino	Válido	Concordo totalmente	1	14,3
		Concordo	3	42,9
		Discordo	2	28,6
		Discordo totalmente	1	14,3
		Total	7	100,0

Tabela 18 – Responsabilização pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é uma responsabilidade partilhada entre mim e a minha entidade empregadora)

Género		N.º	%
Feminino	Válido	Concordo totalmente	211,8
		Concordo	1058,8
		Discordo	211,8
		Discordo totalmente	15,9
		Prefiro não responder	211,8
		Total	17100,0
Masculino	Válido	Concordo	457,1
		Discordo	228,6
		Discordo totalmente	114,3
		Total	7100,0

Tabela 19 – Responsabilização pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é da exclusiva responsabilidade da entidade empregadora)

Género		N.º	%	
Feminino	Válido	Discordo	10	58,8
		Discordo totalmente	5	29,4
		Prefiro não responder	2	11,8
		Total	17	100,0
		Concordo	1	14,3
Masculino	Válido	Discordo	5	71,4
		Discordo totalmente	1	14,3
		Total	7	100,0

Tabela 20 – *Spillover* (género feminino)

a	Concordo totalmente		Concordo		Discordo		Discordo totalmente		Prefiro não responder	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
Devido à minha atividade profissional sinto-me demasiado cansada para fazer as coisas que tenho que fazer em casa	1	5,9%	7	41,2%	7	41,2%	0	0,0%	2	11,8%
Utilizo as minhas capacidades profissionais nas tarefas de casa	1	5,9%	8	47,1%	5	29,4%	1	5,9%	2	11,8%
Devido à minha atividade profissional tenho menos tempo para as atividades de casa	2	11,8%	5	29,4%	8	47,1%	1	5,9%	1	5,9%
Após um dia de trabalho stressante fico facilmente irritável	1	5,9%	8	47,1%	7	41,2%	0	0,0%	1	5,9%
As coisas que faço no trabalho ajudam-me a lidar melhor com problemas em casa	0	0,0%	4	23,5%	9	52,9%	1	5,9%	3	17,6%
Não me consigo desligar das preocupações profissionais quando estou em casa	3	17,6%	7	41,2%	3	17,6%	2	11,8%	2	11,8%

	Concordo totalmente		Concordo		Discordo		Discordo totalmente		Prefiro não responder	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
O que faço no meu trabalho torna as conversas que tenho em casa mais interessantes	0	0,0%	4	23,5%	10	58,8%	2	11,8%	1	5,9%
A minha vida familiar ajuda-me a descansar e sentir-me preparado para enfrentar os desafios profissionais do dia seguinte	3	17,6%	9	52,9%	3	17,6%	0	0,0%	2	11,8%
As tarefas de casa impedem-me de dormir o suficiente para o bom desempenho da minha atividade profissional	1	5,9%	2	11,8%	10	58,8%	3	17,6%	1	5,9%
O stress em casa torna-me mais irritável no emprego	1	5,9%	3	17,6%	11	64,7%	1	5,9%	1	5,9%
O afeto e a consideração que recebo em casa dão-me mais autoconfiança na minha atividade profissional	5	29,4%	11	64,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	5,9%

a	Concordo totalmente		Concordo		Discordo		Discordo totalmente		Prefiro não responder	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
As minhas responsabilidades familiares diminuem o esforço que posso dedicar à minha atividade profissional	0	0,0%	5	29,4%	9	52,9%	1	5,9%	2	11,8%
Não me consigo desligar das preocupações familiares ou pessoais durante a atividade profissional	1	5,9%	3	17,6%	9	52,9%	2	11,8%	2	11,8%
Conversar com o meu companheiro ajuda-me a lidar melhor com problemas profissionais	3	17,6%	10	58,8%	2	11,8%	0	0,0%	2	11,8%
As minhas obrigações familiares dificultam o cumprimento das minhas obrigações profissionais (por exemplo, pontualidade, rendimento diário, horas extraordinárias, etc.)	1	5,9%	2	11,8%	7	41,2%	5	29,4%	2	11,8%

a	Concordo totalmente		Concordo		Discordo		Discordo totalmente		Prefiro não responder	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
As minhas obrigações familiares impedem-me de ter o tempo que gostaria para a minha atividade profissional/carreira	1	5,9%	3	17,6%	8	47,1%	2	11,8%	3	17,6%
A minha atividade profissional dificulta o cumprimento das minhas obrigações familiares	1	5,9%	4	23,5%	8	47,1%	3	17,6%	1	5,9%
A minha atividade profissional impede-me de estar com a família o tempo que desejaria	1	5,9%	7	41,2%	7	41,2%	1	5,9%	1	5,9%
a. Sexo = Feminino										

Tabela 21 – Spillover (género masculino)

a	Concordo totalmente		Concordo		Discordo		Discordo totalmente		Prefiro não responder	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
Devido à minha atividade profissional sinto-me demasiado cansada para fazer as coisas que tenho que fazer em casa	1	14,3%	3	42,9%	3	42,9%	0	0,0%	0	0,0%

a	Concordo totalmente		Concordo		Discordo		Discordo totalmente		Prefiro não responder	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
Utilizo as minhas capacidades profissionais nas tarefas de casa	0	0,0%	3	42,9%	4	57,1%	0	0,0%	0	0,0%
Devido à minha atividade profissional tenho menos tempo para as atividades de casa	1	14,3%	5	71,4%	1	14,3%	0	0,0%	0	0,0%
Após um dia de trabalho stressante fico facilmente irritável	3	42,9%	3	42,9%	1	14,3%	0	0,0%	0	0,0%
As coisas que faço no trabalho ajudam-me a lidar melhor com problemas em casa	0	0,0%	1	14,3%	5	71,4%	1	14,3%	0	0,0%
Não me consigo desligar das preocupações profissionais quando estou em casa	0	0,0%	3	42,9%	4	57,1%	0	0,0%	0	0,0%
O que faço no meu trabalho torna as conversas que tenho em casa mais interessantes	0	0,0%	1	14,3%	3	42,9%	3	42,9%	0	0,0%

	Concordo totalmente		Concordo		Discordo		Discordo totalmente		Prefiro não responder	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
A minha vida familiar ajuda-me a descansar e sentir-me preparado para enfrentar os desafios profissionais do dia seguinte	0	0,0%	6	85,7%	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%
As tarefas de casa impedem-me de dormir o suficiente para o bom desempenho da minha atividade profissional	0	0,0%	2	28,6%	4	57,1%	1	14,3%	0	0,0%
O stress em casa torna-me mais irritável no emprego	1	14,3%	2	28,6%	2	28,6%	1	14,3%	1	14,3%
O afeto e a consideração que recebo em casa dão-me mais autoconfiança na minha atividade profissional	0	0,0%	5	71,4%	1	14,3%	0	0,0%	1	14,3%
As minhas responsabilidades familiares diminuem o esforço que posso dedicar à minha atividade profissional	0	0,0%	0	0,0%	3	42,9%	3	42,9%	1	14,3%

a	Concordo totalmente		Concordo		Discordo		Discordo totalmente		Prefiro não responder	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
Não me consigo desligar das preocupações familiares ou pessoais durante a atividade profissional	0	0,0%	2	28,6%	3	42,9%	1	14,3%	1	14,3%
Conversar com o meu companheiro ajuda-me a lidar melhor com problemas profissionais	1	14,3%	5	71,4%	0	0,0%	0	0,0%	1	14,3%
As minhas obrigações familiares dificultam o cumprimento das minhas obrigações profissionais (por exemplo, pontualidade, rendimento diário, horas extraordinárias, etc.)	1	14,3%	1	14,3%	3	42,9%	1	14,3%	1	14,3%
As minhas obrigações familiares impedem-me de ter o tempo que gostaria para a minha atividade profissional/carreira	1	14,3%	1	14,3%	3	42,9%	1	14,3%	1	14,3%

	Concordo totalmente		Concordo		Discordo		Discordo totalmente		Prefiro não responder	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
A minha atividade profissional dificulta o cumprimento das minhas obrigações familiares	1	14,3%	1	14,3%	5	71,4%	0	0,0%	0	0,0%
A minha atividade profissional impede-me de estar com a família o tempo que desejaria	1	14,3%	2	28,6%	4	57,1%	0	0,0%	0	0,0%
a. Sexo = Masculino										

Tabela 22 – *Spillover* (colaboradores com dependentes)

	Concordo totalmente		Concordo		Discordo		Discordo totalmente		Prefiro não responder	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
Devido à minha atividade profissional sinto-me demasiado cansada para fazer as coisas que tenho que fazer em casa	1	6,7%	8	53,3%	5	33,3%	0	0,0%	1	6,7%
Utilizo as minhas capacidades profissionais nas tarefas de casa	1	6,7%	5	33,3%	7	46,7%	1	6,7%	1	6,7%
Devido à minha atividade profissional tenho menos tempo para as atividades de casa	3	20,0%	7	46,7%	4	26,7%	1	6,7%	0	0,0%

	Concordo totalmente		Concordo		Discordo		Discordo totalmente		Prefiro não responder	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
Após um dia de trabalho stressante fico facilmente irritável	2	13,3%	9	60,0%	4	26,7%	0	0,0%	0	0,0%
As coisas que faço no trabalho ajudam-me a lidar melhor com problemas em casa	0	0,0%	3	20,0%	9	60,0%	2	13,3%	1	6,7%
Não me consigo desligar das preocupações profissionais quando estou em casa	3	20,0%	7	46,7%	2	13,3%	2	13,3%	1	6,7%
O que faço no meu trabalho torna as conversas que tenho em casa mais interessantes	0	0,0%	4	26,7%	8	53,3%	3	20,0%	0	0,0%
A minha vida familiar ajuda-me a descansar e sentir-me preparado para enfrentar os desafios profissionais do dia seguinte	3	20,0%	10	66,7%	2	13,3%	0	0,0%	0	0,0%
As tarefas de casa impedem-me de dormir o suficiente para o bom desempenho da minha atividade profissional	1	6,7%	2	13,3%	8	53,3%	4	26,7%	0	0,0%
O stress em casa torna-me mais irritável no emprego	1	6,7%	2	13,3%	10	66,7%	2	13,3%	0	0,0%

	Concordo totalmente		Concordo		Discordo		Discordo totalmente		Prefiro não responder	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
O afeto e a consideração que recebo em casa dão-me mais autoconfiança na minha atividade profissional	5	33,3%	10	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
As minhas responsabilidades familiares diminuem o esforço que posso dedicar à minha atividade profissional	0	0,0%	4	26,7%	7	46,7%	3	20,0%	1	6,7%
Não me consigo desligar das preocupações familiares ou pessoais durante a atividade profissional	0	0,0%	4	26,7%	7	46,7%	3	20,0%	1	6,7%
Conversar com o meu companheiro ajuda-me a lidar melhor com problemas profissionais	3	20,0%	12	80,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
As minhas obrigações familiares dificultam o cumprimento das minhas obrigações profissionais (por exemplo, pontualidade, rendimento diário, horas extraordinárias, etc.)	1	6,7%	2	13,3%	5	33,3%	6	40,0%	1	6,7%

	Concordo totalmente		Concordo		Discordo		Discordo totalmente		Prefiro não responder	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
As minhas obrigações familiares impedem-me de ter o tempo que gostaria para a minha atividade profissional/carreira	1	6,7%	3	20,0%	7	46,7%	3	20,0%	1	6,7%
A minha atividade profissional dificulta o cumprimento das minhas obrigações familiares	2	13,3%	4	26,7%	6	40,0%	3	20,0%	0	0,0%
A minha atividade profissional impede-me de estar com a família o tempo que desejaria	2	13,3%	7	46,7%	5	33,3%	1	6,7%	0	0,0%

Tabela 23 – Sentimento de justiça face às políticas da ESEC por estado civil

Estado civil			N.º	%
Casado	Válido	Concordo totalmente	2	11,1
		Concordo	4	22,2
		Discordo	7	38,9
		Discordo totalmente	2	11,1
		Prefiro não responder	3	16,7
		Total	18	100,0
A viver em união de facto	Valid	Discordo	1	50,0
		Prefiro não responder	1	50,0

Estado civil			N.º	%
Total			2	100,0
Separado/Divorciado	Valid	Concordo	1	50,0
		Discordo	1	50,0
		Total	2	100,0
Viúvo	Valid	Concordo	1	100,0
Solteiro	Valid	Concordo totalmente	1	12,5
		Concordo	2	25,0
		Discordo	3	37,5
		Prefiro não responder	2	25,0
		Total	8	100,0

Tabela 24 – Razões porque respondeu positivamente

Razão	N.º	%
Para assegurar genericamente as necessidades familiares	15	62,5%
Para reduzir a quantidade de viagens	1	4,2%
Para poder frequentar formação ou cursos de atualização profissional	4	16,7%
Para cuidar dos filhos	10	41,7%
Para me dedicar a outros interesses fora do trabalho	8	33,3%
Para cuidar de idosos	3	12,5%
Por causa de problemas de saúde	3	12,5%
Para reduzir o volume de trabalho ao aproximar-se a reforma	0	0,0%
Para cuidar de um adulto doente	0	0,0%
Para cuidar de um adulto deficiente	0	0,0%
Para outro tipo de assistência a familiares	5	20,8%
Para cuidar de uma criança deficiente	0	0,0%

Tabela 25 – Razões porque respondeu negativamente

Razão	N.º	%
Estou satisfeito com o atual horário de trabalho	4	16,7%
Não posso trabalhar em horário flexível por causa das características do trabalho que exerço	1	4,2%
O meu superior hierárquico não concordaria	0	0,0%
Pelo efeito negativo causado pela sobrecarga dos colegas de trabalho	1	4,2%

Tabela 26 – Medidas legais de apoio (Forma de conhecimento)

	Junto do superior hierárquico		No Serviço de R. H.		Junto dos colegas de trabalho		Junto de pessoas externas ao serviço		Tomando a iniciativa de procurar a informação		Outra	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Licença por maternidade	0	0,0%	6	35,3%	1	5,9%	1	5,9%	6	35,3%	3	17,6%
Licença por paternidade	0	0,0%	6	42,9%	1	7,1%	0	0,0%	2	14,3%	5	35,7%
Dispensa para amamentação	0	0,0%	5	35,7%	2	14,3%	0	0,0%	4	28,6%	3	21,4%
Dispensas para consultas, amamentação e aleitação	0	0,0%	8	47,1%	2	11,8%	0	0,0%	5	29,4%	2	11,8%
Dispensa para consultas pré-natais	0	0,0%	7	41,2%	2	11,8%	0	0,0%	5	29,4%	3	17,6%
Faltas para assistência a menores	0	0,0%	6	37,5%	3	18,8%	0	0,0%	4	25,0%	3	18,8%
Faltas para assistência a menor com deficiência	0	0,0%	3	23,1%	2	15,4%	0	0,0%	4	30,8%	4	30,8%
Faltas para assistência a membros do agregado familiar	0	0,0%	4	26,7%	3	20,0%	0	0,0%	5	33,3%	3	20,0%
Faltas para assistência a netos	0	0,0%	3	23,1%	2	15,4%	0	0,0%	4	30,8%	4	30,8%

	Junto do superior hierárquico		No Serviço de R. H.		Junto dos colegas de trabalho		Junto de pessoas externas ao serviço		Tomando a iniciativa de procurar a informação		Outra	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Licença por adoção	0	0,0%	3	23,1%	2	15,4%	0	0,0%	4	30,8%	4	30,8%
Licença parental e especial para assistência a filho ou adotado	0	0,0%	4	30,8%	1	7,7%	0	0,0%	3	23,1%	5	38,5%
Licença para assistência a pessoa com deficiência ou doença crónica	0	0,0%	4	30,8%	1	7,7%	0	0,0%	3	23,1%	5	38,5%
Faltas para assistência a pessoa com deficiência ou doença crónica	0	0,0%	4	30,8%	1	7,7%	0	0,0%	3	23,1%	5	38,5%
Estatuto de trabalhador-estudante	1	5,6%	9	50,0%	1	5,6%	0	0,0%	4	22,2%	3	16,7%
Licença especial para desempenho de funções em associação sindical	0	0,0%	4	30,8%	1	7,7%	0	0,0%	3	23,1%	5	38,5%

Tabela 27 – Medidas/serviços propostos à ESEC

Medida/serviço proposto	N.º	%
Sem qualquer proposta	12	50,0
Associação/Casa do Pessoal da ESEC	3	12,5
Atividades de lazer na instituição em horário pós laboral	1	4,2
Creche	1	4,2
Ginástica em contexto de trabalho	1	4,2
Local onde deixar os filhos em tempo de férias, tendo em conta recursos que existe na escola	1	4,2
Maior flexibilidade de horário sem plataformas fixas em situações em que o trabalho assim o exige	1	4,2

Medida/serviço proposto	N.º	%
Medidas que promovam maior participação/esclarecimento na gestão da ESEC	1	4,2
Serviço de massagem	1	4,2
Tempos livres e Colónia de férias para crianças a partir dos 3 anos	1	4,2
Trabalhar de forma remota, para gestão de tempo/qualidade de vida pessoal e profissional	1	4,2

Gráficos

Gráfico 13 - Horário flexível como solução para a conciliação trabalho-família

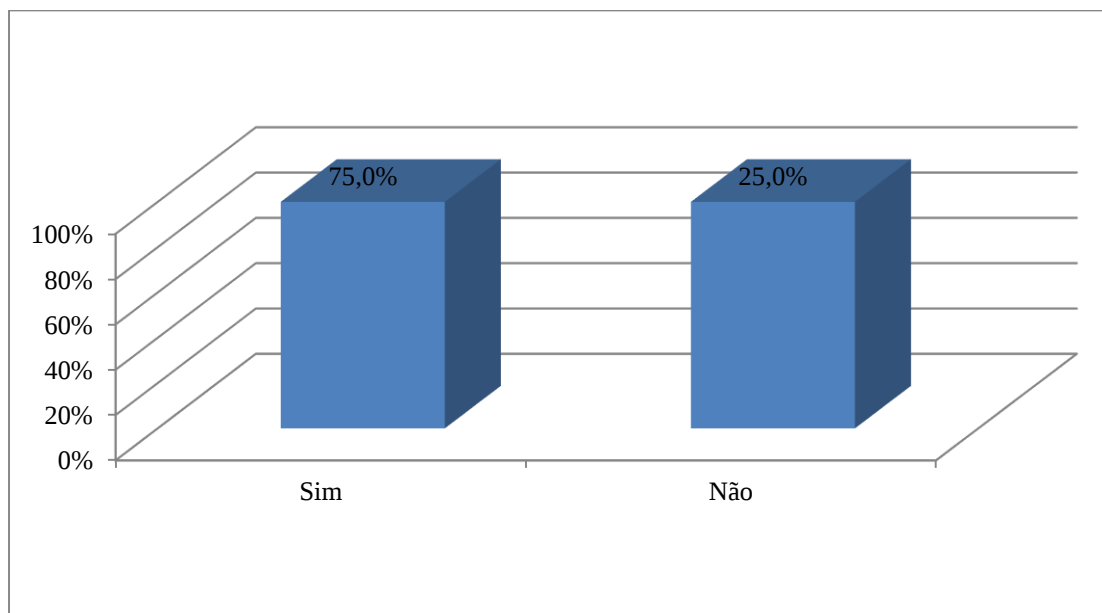


Gráfico 14 – Horário flexível como solução para a conciliação trabalho-família por género

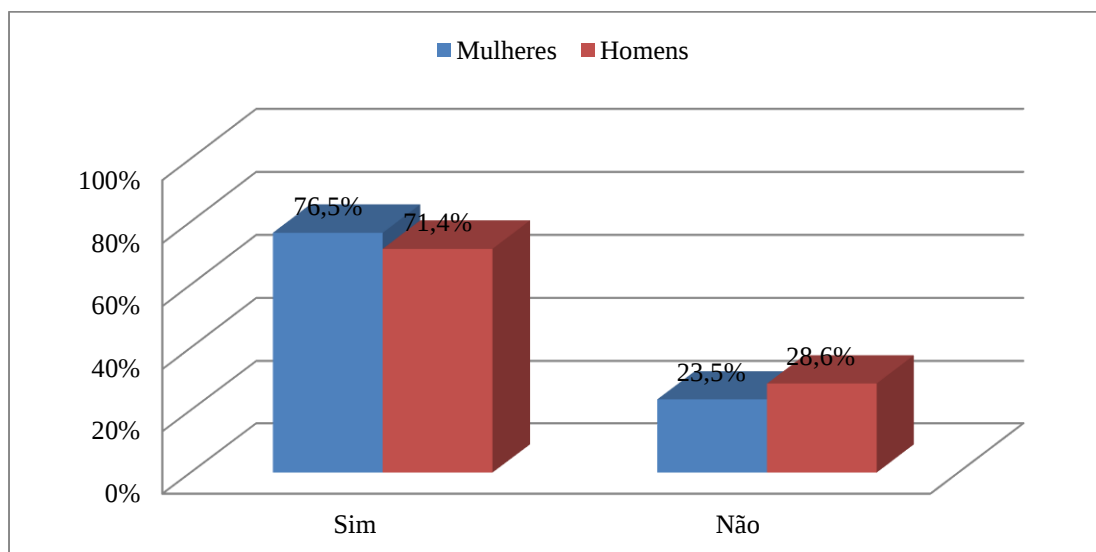


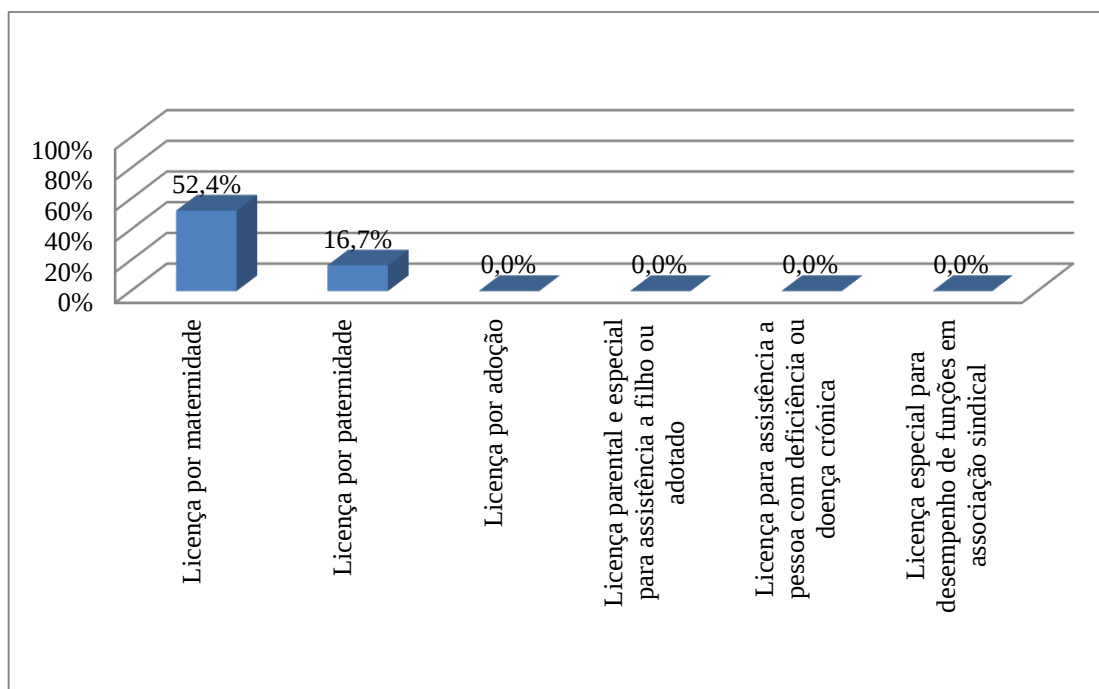
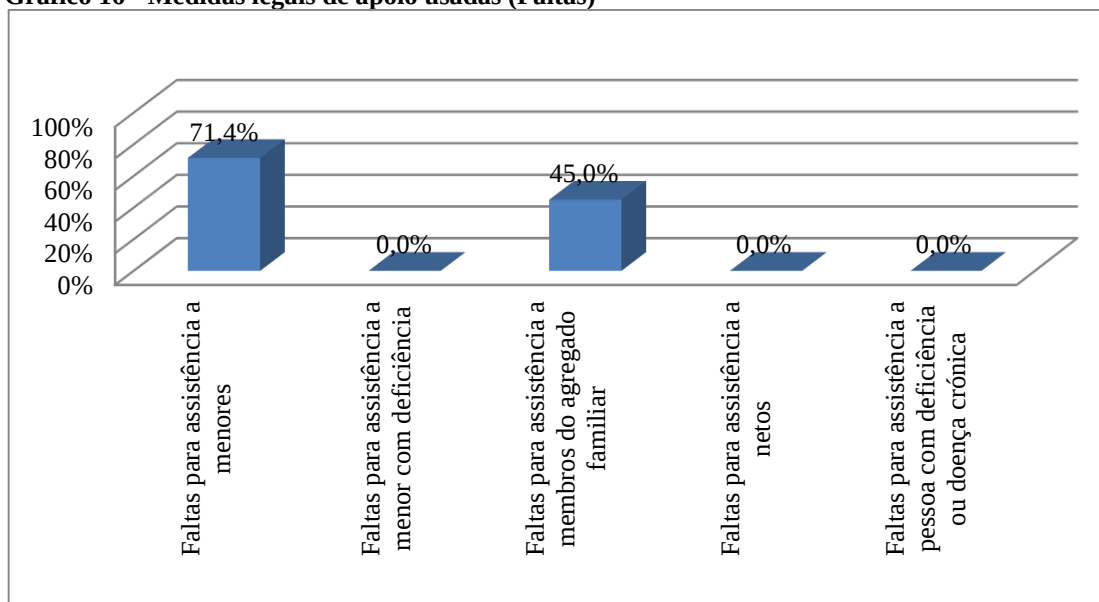
Gráfico 15 – Medidas legais de apoio usadas (Licenças)**Gráfico 16 - Medidas legais de apoio usadas (Faltas)**

Gráfico 17 - Medidas legais de apoio usadas (Dispensas/Estatutos)

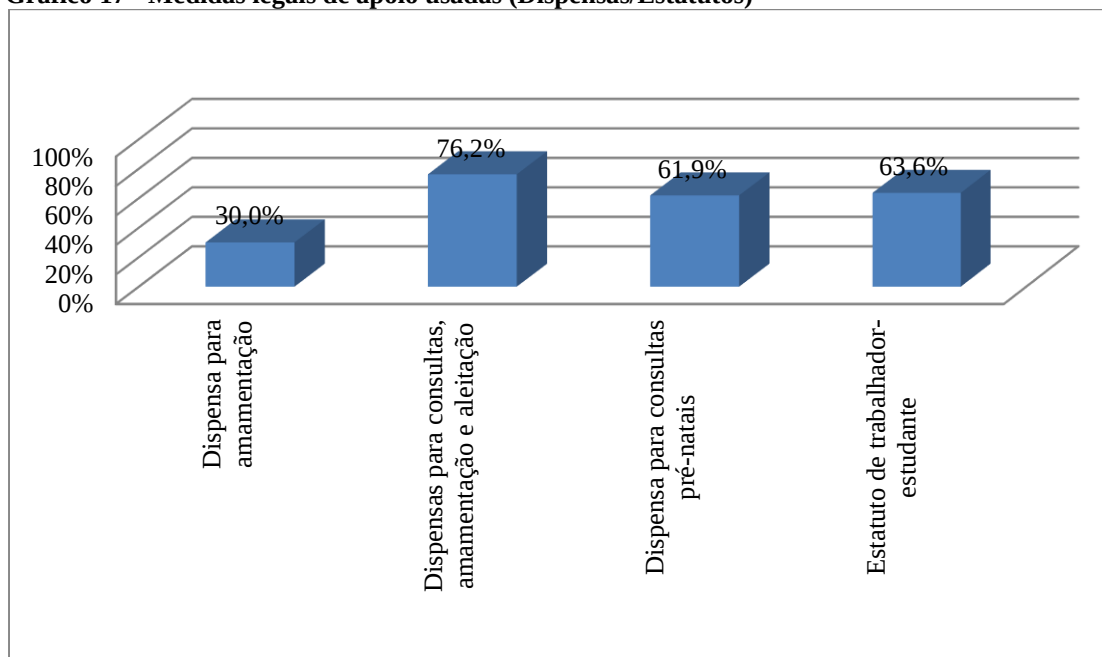


Gráfico 18 – Forma de conhecimento das medidas legais de apoio (licenças)

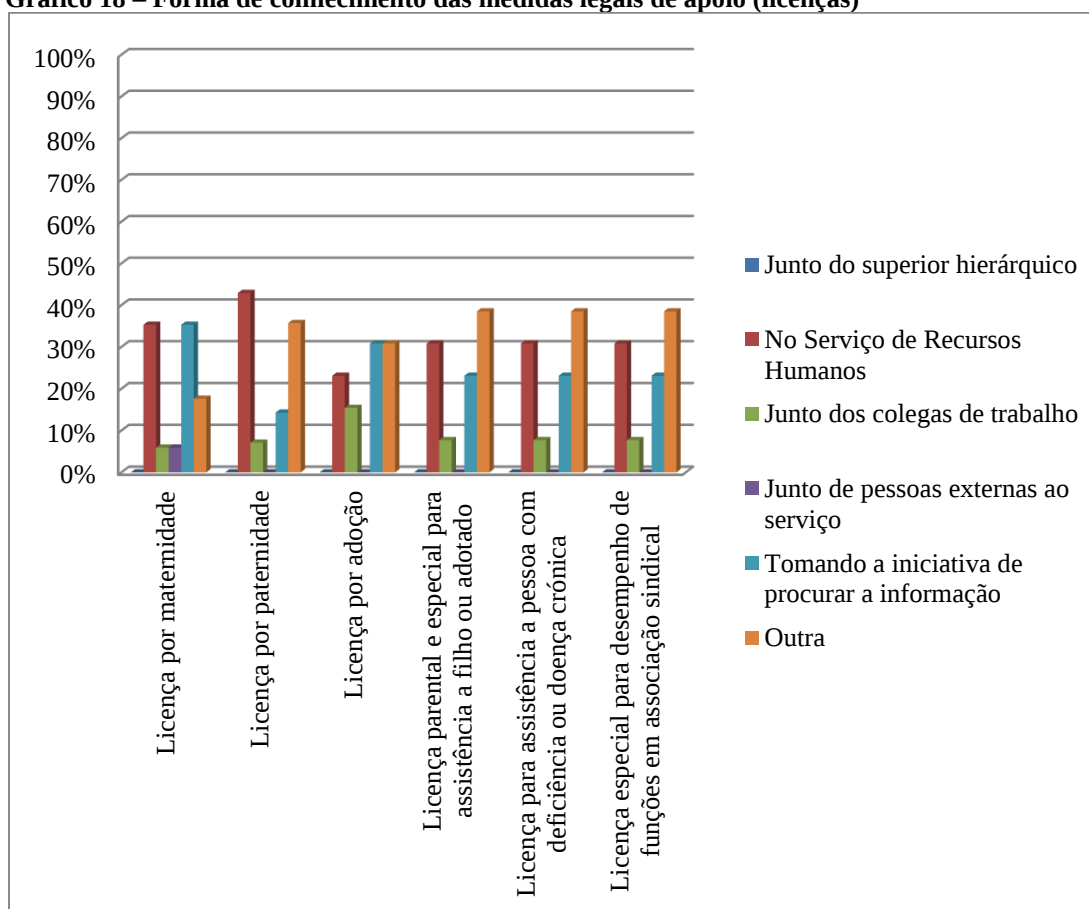


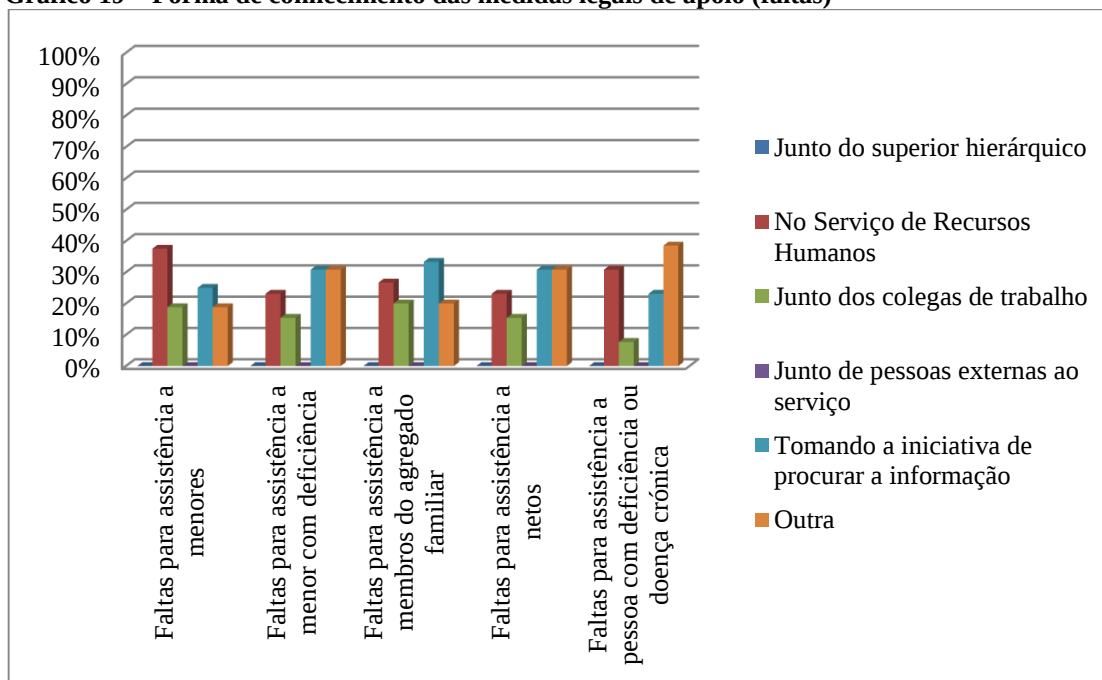
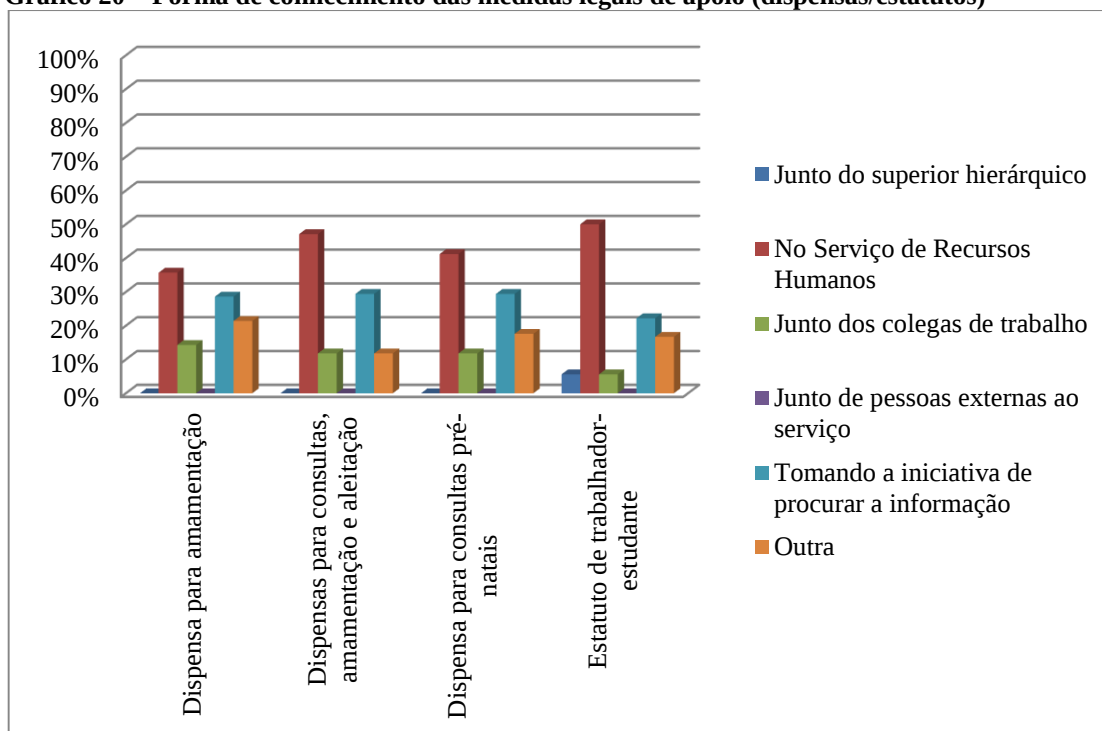
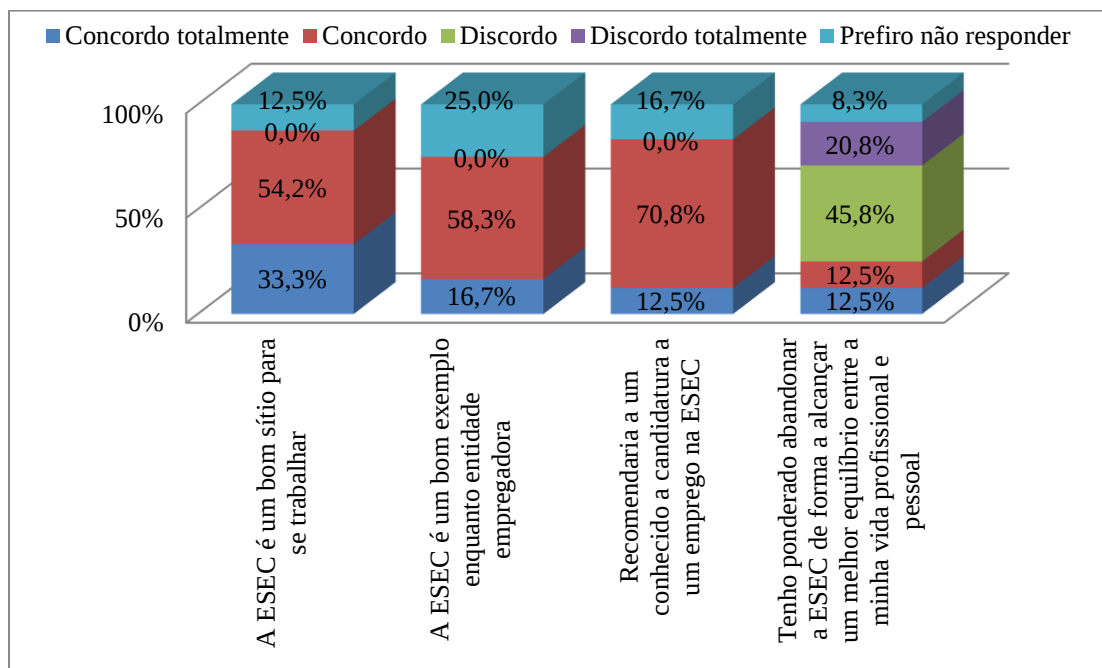
Gráfico 19 – Forma de conhecimento das medidas legais de apoio (faltas)**Gráfico 20 – Forma de conhecimento das medidas legais de apoio (dispensas/estatutos)**

Gráfico 25 – Intenção de abandono



Entrevista

Transcreve-se aqui a quase totalidade da entrevista pelo interesse de que se reveste para compreender a visão da gestão relativamente à temática em estudo, tendo sido excluídos os excertos da entrevista considerados irrelevantes para o presente estudo.

1 - Como é que a Organização promove a articulação da vida pessoal e profissional. Pode dar exemplos?

“Toda a política de Gestão de Recursos Humanos da ESEC neste mandato que agora estamos a terminar, e, portanto, eu falo em nome da equipa, porque claro que a equipa existe porque também há consonância de princípios, de valores entre os membros e, por isso, ela ainda está tão coesa ao final de quatro anos (...). Mas, houve sempre, desde o 1.º momento um princípio que norteou a política de Recursos Humanos aqui na escola, que foi de inclusão, de equidade, mas também de respeito pelas diferenças e pelas situações pessoais. Porque, nós podemos... e eu particularmente que tenho a pasta de RH... Ser-nos-ia muito mais fácil aplicar um despacho ou um regulamento às pessoas que se encontram numa determinada situação. Só que, de facto, cada pessoa tem de ser vista por um todo e por uma situação que a diferencia dos outros, não só pelas suas funções, pelo seu nome, mas também por todo um enquadramento que nos momentos em que vivemos tem que ser considerado por quem efetivamente tem preocupações, e deve ter, com os recursos humanos. Porque, as organizações não são máquinas, porque se fossem máquinas, não precisavam de presidentes pessoas... hoje os computadores também têm programas que indicam quando é que as pessoas devem receber, quando é que devem entrar ao serviço, quando é que devem sair... Hoje também há softwares para tudo isso... Mas, enquanto forem geridas por pessoas, cada pessoa tem que ser entendida por um ser individual que tem características e também enquadramentos muito específicos. Nesse sentido, para além de ter de haver por parte desta presidência este respeito pela equidade, pela individualidade e pela inclusão de todos trabalhadores, quer docentes, quer não docentes, houve sempre e continua a haver uma atenção

especial para as situações individuais e para a conciliação da vida pessoal e laboral. E vou-lhe dar dois exemplos que penso que retratam bem esta realidade (...)

O primeiro caso retrata a situação de uma funcionária que tendo que assegurar os serviços ao sábado e fazer horário noturno durante os dias da semana, num total de horas equivalentes aos seus restantes colegas, começou a conviver mal com esse horário e a manifestar problemas de saúde.

Numa solução encontrada em conjunto com a funcionária, que pediu informações junto do sindicato, a Escola efetuou um ajustamento do horário de trabalho da colaboradora, que continuou a trabalhar ao sábado, mas durante os dias da semana tem um horário mais reduzido e as manhãs livres.

A respeito deste caso, a entrevistada refere “Posso-lhe dizer que, numa situação algo perturbadora, de algum conflito até com as colegas, para nós escola, foi uma pequena diferença, que continuou a assegurar aquilo que foi a intenção primeira que era de assegurar as necessidades dos alunos do regime pós-laboral. Adaptámo-nos a esta possibilidade que foi até uma sugestão do sindicato, e eu acho que saímos todos a ganhar. Porque a funcionária está muito mais satisfeita, o ambiente de trabalho ficou muito melhor. Tenho esse eco da parte da chefe dos serviços. Portanto, houve esta abertura, fomos negociando, encontrando soluções para articular a vida pessoal com a vida profissional. E conseguimos, com toda a sua plenitude”.

O outro caso reporta-se a uma funcionária que chegou em mobilidade à ESEC e passou por vários serviços na instituição, não se tendo adaptado a nenhum deles, por, entre outros motivos, condicionantes a título individual. Sobre este caso exemplificativo, a Vice-presidente da ESEC verbaliza o seguinte: “Fomos conversando com ela, eu e a senhora secretária da Escola, até que encontrou de facto um serviço onde ela hoje diz, embora não tendo formação específica para aquele serviço em questão, que na vida dela foi o serviço onde se encontrou e onde ela se realizou”. (...)

“Procura-se encontrar uma conciliação para a pessoa em específico”. [Neste caso concreto], “no que diz respeito ao conteúdo funcional e à libertação que a pessoa em causa tem, para corresponder também ao seu papel de mãe, uma vez que o pai,

embora seja uma pessoa presente em casa, por questões de serviço, não pode dar o apoio, que passa toda a vida para essa funcionária. E, portanto, procurámos conciliar até chegar aos serviços e ao conteúdo funcional e profissional que lhe permite ter esse equilíbrio”

2 - Das medidas que referiu, pode identificar algumas que possam ser de carácter informal, mas que também promovem a boa articulação da vida pessoal e profissional dos colaboradores?

“Sim, por exemplo, várias vezes..., nós temos maioritariamente mulheres ao nosso serviço e, como de facto, a mãe ainda tem muito em Portugal, e na nossa sociedade, essa função de acompanhar os filhos ao médico, e porque muitas vezes também, como somos serviço público, e alguns maridos estão na privada e sabemos que na privada é bem mais complicado em termos de faltas e ausência ao trabalho. Temos muitas vezes solicitação para, entrando mais tarde, poder depois compensar. E como temos um horário prolongado, compensar na semana seguinte ou em alturas que nós temos um grande fluxo de trabalho. Isto, por exemplo, é muito importante, nos Serviços de Gestão Académica. Porque quando é a altura das matrículas, as nossas funcionárias chegam a estar 12 horas ao serviço (...) para conseguir dar resposta durante o dia (...). Temos o princípio de atender todas as pessoas até que as haja na fila. Portanto, muitas vezes, depois podem compensar nesses picos de grande avalanche de trabalho e que aqui são vários (...). Temos vários serviços que têm realmente esses picos. E, portanto, de uma forma informal, mas sempre equitativa. Isto aplica-se a todos. Eu tenho sempre essa preocupação... e com o devido registo. Naquele dia deu menos duas horas, por aquele motivo... Há essa abertura para dizerem o motivo, há. As pessoas referenciam frequentemente quais são os motivos. Talvez porque também saibam que há também depois a maleabilidade para encontrarem reposição sem terem que ficar prejudicados nos seus vencimentos. Portanto, isto são formas informais, mas devidamente enquadradas. Há registos escritos em que pedem autorização e depois são compensadas de uma forma informal, mas sempre com equidade e transversalidade para todos.

3 - Como é que as medidas de conciliação ou políticas amigas da família são comunicadas aos colaboradores?

“Estas medidas de conciliação ou políticas amigas da família, depende. Há algumas que podem ser comunicadas através de uma ordem de serviço, de um despacho, de um e-mail”, mas estas comunicações nem sempre se devem fazer, como diz, de uma forma formal, passo o pleonasma. Porquê? Porque, contrariam, por exemplo, a regulamentação sobre horários ou sobre... não sei... estou agora a pensar.”

A entrevistada deu um exemplo para a altura de Natal, na qual, caso os serviços fiquem assegurados, as pessoas poderão, segundo normas estipuladas por órgãos superiores, ter direito a tolerâncias de serviço. Reportando-se a esta questão a entrevistada afirma “Embora estejamos atentos a essas políticas amigas da família, estamos atentos, mas não queremos também ser prejudicados por isso”.

“Outra questão, as férias. Senhoras que são mães, e que, como é normal, gozam os seus cinco meses que a lei lhes dá, de direito à maternidade e, a tendência é, para, de imediato, gozarem o período de férias que não tiveram. Muitas vezes, sacrificando os serviços. Neste momento, nós estamos a passar por essa situação. Estamos sem secretariado na presidência... Porque entendemos que a nossa secretária, não é por ser secretária, mas faz-nos falta evidentemente, que tem de ter um tratamento diferente dos outros.(...) Mas, como isso foi um direito que assistiu a todas e nós permitimos a todas, não é por ter um conteúdo funcional específico que não íamos permitir.(...) Muitas vezes estas medidas são comunicadas porque o trabalhador pergunta, pede autorização. A ESEC comunica-lhes através da resposta a essas autorizações, muitas vezes prejudicando, eu não digo o serviço, porque é evidente que o serviço continua-se a fazer, mas, se calhar os outros colegas ficarão mais sobrecarregados.(...) Temos de ser coerentes com as políticas, naquilo que realmente apregoamos e defendemos, e depois nas nossas práticas. E tem sido muito esse o sentido da nossa atuação”.

- Portanto, pelo que percebo, atuam mais a nível informal. Mais nestas questões de analisar caso a caso e conceder direitos que não estão propriamente na lei...

Sim, mas nunca, ultrapassando a lei. Isto é, esta concessão do sexto mês logo a seguir ao quinto mês de ausência é uma concessão perfeitamente legal. Se calhar cria algum

ruído em termos de serviço, mas é perfeitamente legal. E, para isso, nós temos a abertura suficiente para apoiar a tal articulação da vida pessoal e profissional e para a defender. Para perceber que a pessoa, naquele momento, é realmente mais precisa ao seu filho do que aqui. Porque aqui alguém a pode substituir e enquanto mãe ou pai não pode.”

4 - Tem ideia das medidas/políticas que são mais usadas? E por quem, trabalhadores com filhos pequenos ou idosos a cargo, mulheres, etc.?

“São mais estes casos, sim, principalmente enquanto pais, e neste caso, muito enquanto mães, porque realmente o género dominante é o género feminino. Temos muito mais senhoras a trabalhar do que homens, embora todos os homens, todos os nossos funcionários pais (...), e porque a lei lhes permite também têm utilizado a lei da paternidade e têm gozado essa licença. Também com igual direito, como a lei lhes concede. Como as funcionárias, as trabalhadoras.”

Quanto à segunda questão, por quem: é sobretudo por filhos. Temos um caso ou outro que têm também idosos, uma mãe idosa, um pai idoso, mas são situações pontuais, e por exemplo, daquele 1.º caso de que lhe falei, da funcionária que teve de vir para fazer um turno da noite. É num serviço que nós não tivemos coragem de pedir a uma funcionária que estava cá, e muito mais antiga, que fizesse o turno da noite porque tem uma mãe acamada há vários anos e é absolutamente dependente. E quando a funcionária sai, quando a empregada que fica durante o dia se vai embora, a senhora fica sozinha, portanto, a funcionária, imagine em que estado aqui fica, ou ficaria até às 10h00 da noite, sabendo que tem uma mãe acamada, sozinha, com 85 anos, absolutamente dependente. E, portanto, percebemos sempre que nunca poderíamos pedir a uma pessoa dessas que fizesse esse horário. Ela nunca nos disse que não, nós nem sequer avançámos em pedir-lhe, porque sabíamos a situação dela e respeitamos a pessoa.

5 - Considera que a temática da boa conciliação de papéis faz parte dos problemas que os colaboradores levam ao Serviço de Gestão de Recursos Humanos?

“Claro. No primeiro caso que lhe elenquei, (...) aquela trabalhadora (...) encontrou-se consigo, com o seu papel, com a importância do seu papel quando resolveu o

problema do seu horário, para conciliar com questões pessoais. E mudou tudo. Mudou a sua forma de estar na função, mudou a sua forma de estar na equipa, e mudou até a sua saúde, que dependia muito do seu estado de ansiedade, melhorou e passou a ter muito menos ausências ao serviço, porque menos ansiosa tem menos problemas. Porque muitos dos problemas que lhe eram causados eram de origem emotiva e de ansiedade, porque andava contrariada e, portanto, deixou de faltar. E isso só é permitido quando, de facto há uma conciliação de papéis e uma compreensão adequada dos serviços entre os papéis desempenhados e as condições do trabalhador que os desempenha.”

6 - A conciliação da vida profissional e vida pessoal faz parte da cultura desta Organização. Pode dar exemplos.

“Em absoluto. Por experiência própria até, lhe poderei dizer que ninguém se pode realizar profissionalmente quando não está bem consigo. E estar bem consigo é estar realizado sob o ponto de vista pessoal, é estar de bem consigo e com os outros, é estar de bem consigo e com a sociedade, é considerar-se um cidadão integrado no meio que o rodeia, é estar integrado familiarmente e essa relação faz-se nos dois sentidos. Estar bem connosco individualmente ajuda-nos a crescer profissionalmente e o facto de nós crescermos profissionalmente, ajuda-nos à nossa autoestima e a sermos cada vez melhores pessoas. E, portanto, é esta autoalimentação biunívoca e bidimensional que nos pode fazer crescer. Mas, quando uma delas falha, é muito má para a outra. Tem graves consequências na outra.

Ninguém que está mal consigo pode, mesmo que seja um grande cientista, poderá ter êxito profissionalmente. Mesmo que seja. Tem, por exemplo, uma política relacional muito má, é uma pessoa autoritária, é uma pessoa que esconde aquilo que faz, porque, enquanto ser individual não se encontrou, não se realizou. E o contrário também é verdadeiro. Quem tem problemas no seu trabalho, quem não se realiza, ou porque não consegue, ou porque as circunstâncias não lhe permitiram, não pode estar bem na sua pessoa, porque não pode ombrear com os outros que têm essa conjugação de valores conseguida. Portanto, são valências que se autoalimentam e que se cruzam, e que são potencializadoras nos dois sentidos.

Como exemplos (...) penso que a escola é a unidade orgânica que tem colaboradores não docentes que têm mais habilitações. Temos duas pessoas doutoradas, vários mestres e alguns a fazer doutoramento. Porque sempre houve, também nas outras presidências, um estímulo muito grande e um facilitar, um ação de grande respeito e de condescendência para com os trabalhadores que queriam progredir nos seus estudos, nos seus graus académicos, quer interna, quer externamente. Houve sempre essa compreensão. E muitos dos nossos trabalhadores fizeram os seus cursos aqui. Muitos. Havendo, portanto, maleabilidade de horários, as pessoas compensavam, iam às aulas, mas também respeito ético. Por exemplo, tirámos uma funcionária que estava nos Serviços Académicos e que era nossa aluna. Foi retirada dos Serviços Académicos porque não era eticamente viável que ela lá continuasse, que ela tivesse acesso a dados que os colegas não tinham. Tivemos essa preocupação. No momento em que ela entrou para um curso superior ela foi retirada desses serviços. Ainda não acabou, ainda para lá não voltou. (...) E é preciso que as instituições também tenham isto, que sejam sérias. Porque facilitar é uma coisa, mas facilitismo é outra e nós não embarcamos em facilitismos. Somos facilitadores porque só isso ajuda a crescer, quer sob o ponto de vista pessoal, quer profissional de cada um dos funcionários que aqui temos.

7 - Nesta Organização quais pensa serem os principais benefícios/implicações da implementação de políticas/medidas de promoção da boa conciliação da vida profissional, com a vida pessoal e familiar?

Olhe, é nós no Natal termos mais trabalhadores não docentes no nosso Jantar de Natal do que trabalhadores docentes. Penso que esta é a melhor resposta. Porquê? Porque os trabalhadores não docentes vivem muito próximo da escola, não é? Estão aqui. Nós temos muitos docentes de Lisboa, do Porto que, se nesse dia não tiverem aulas, com o contexto atual, não se vão deslocar às 8 da noite para virem a um Jantar. Participam, mandam mensagens, mas não se deslocam. Os não docentes estão cá, estão bem e, por isso, no Jantar de Natal temos sempre mais não docentes do que docentes. Por causa disso. Porque, claro, eu penso que não são obrigados, é por inscrição e se vão nota-se um bem-estar. Na própria avaliação que têm... na definição dos objetivos do SIADAP, eles são construtivos, isto é, já nos trazem

novos objetivos para o biénio seguinte, trazem-nos objetivos mais ambiciosos. Isto demonstra que se está bem profissionalmente. Quando a pessoa quer ainda fazer melhor. Isto demonstra que as suas dimensões, pessoal e profissional estão conjugadas, e, portanto, ao redefinir os seus objetivos com maior ambição, é porque se está bem naquilo que fez embora tenham consciência de que podem ainda ser melhores. E não têm receio de se expor a esse desafio. E esse, penso que é outro indicador. Estão motivados. O ambiente que se vive... não há denúncias. Quando há problemas entre serviços, frequentemente pedem para se sentar aqui. É frequente. Durante todo o ano, semanalmente, quinzenalmente, os trabalhadores dos serviços querem é sentar-se à mesa para resolver, não impondo, mas pondo as cartas na mesa porque acham que aqui talvez... Pronto, como nós temos de ter uma ideia de todos os serviços (...) e, procurando conciliar aquilo que é o nosso cliente maior, que é o aluno, não é? E portanto, temos que articular muitas vezes com a utilização dos meios tecnológicos, claro, não é? As plataformas são hoje fundamentais, mas nunca esquecendo que a resposta deve ser rápida, mas adequada, eficaz, sempre com a maior qualidade para com o nosso último cliente, que é o aluno, porque é por eles que aqui estamos, não é? E que aqui poderemos continuar.

- Nota também que as pessoas faltam menos, não é? Já tinha referido...

Muito menos. Por outro lado também, nesta organização, outro grande benefício foi, nestes quatro anos, nós abrimos 12 concursos para pessoas que tinham contratos a termo e que, se não tivesse sido impulsionado este procedimento concursal, nesta altura estariam com grandes problemas, como nós sabemos que estão muitos; para quem não ficou com a sua situação definida. E, portanto, hoje estar bem na sua vida pessoal e familiar, é também ter garantia na sua vida profissional. E essa foi a primeira grande preocupação desta presidência. Porque nós sabemos que precisamos das pessoas, que elas têm que estar bem, mas para estar bem têm que ter segurança. E a segurança passou por passarem a estar por tempo indeterminado e não com contratos a termo. Passam a saber com o que é que podem contar. Dessa forma, conseguiram conciliar muito melhor a sua vida profissional com a pessoal e com a familiar, porque têm segurança. E segurança e respeito no trabalho é aquilo que qualquer trabalhador deve ter na sua vida.

- *Só mais uma pergunta para além desta. Para além destas medidas informais, existem medidas ou serviços específicos, nomeadamente de apoio psicológico, de apoio ao cuidado das crianças?*

De apoio psicológico temos. Nós temos uma técnica, - é precisamente uma das que está a fazer o seu doutoramento – que é responsável pelo Gabinete de Apoio ao Aluno. É psicóloga clínica e que em algumas situações, a pedido dos trabalhadores, docentes e não docentes, e por solicitação nossa, recebe e tem acompanhado de perto algumas situações de maior fragilidade. Esse gabinete, embora denominando-se GAA - Gabinete de Apoio ao Aluno, está também aberto para funcionários docentes e não docentes.

Quanto à outra questão que me coloca, de ter aqui apoio para os filhos dos funcionários. É um desafio que nós temos há muitos anos, e que só não temos porque Coimbra é a única Escola Superior de Educação (...) em que as anexas não ficaram associadas. E nunca houve vontade política de integrar as anexas (...). Pese embora esta presidência e as anteriores terem tentado, porque dada a exiguidade do nosso campus teria sido muito bom. E a ideia era precisamente ficarmos ali com uma turma de meninos de pré-escolar e uma de 1.º ciclo onde pudéssemos desenvolver atividades, nem que fosse de tempos livres, onde os nossos alunos que estão a tirar os cursos de ensino básico pudessem fazer as suas práticas e onde pudessem, de facto, os funcionários ter um grande descanso de receber, depois das escolas, aqui e saber que estavam bem entregues e com os cuidados adequados. Porém, a exiguidade do nosso campus e a falta de salas que temos para os nossos alunos não nos permitiu ainda dar esse passo. Ele, porém, está em carteira.

No entanto, alargámos já a nossa oferta formativa a um outro escalão etário, que foi através da Escola Sénior. Integra hoje ex-professores nossos, quer como alunos, quer como professores, quer nos dois papéis (...).

- *E a Escola de Verão também pode ser um exemplo?*

A Escola de Verão é outro exemplo (...) Enfim, procuramos, de facto, chegar a todos os escalões e estratos socioeconómicos dentro das nossas limitações, quer de instalações físicas, quer financeiras.

- Está a ver mais alguma medida que possa enquadrar-se nesta categoria?

É evidente que nós estamos integrados também numa instituição politécnica. Para além de um clube desportivo, de um ginásio que existe na Escola Agrária, há equitação...

Inquérito

Conciliação trabalho-vida pessoal

Através deste questionário pretende-se recolher a sua opinião no que toca à conciliação da sua vida pessoal com a profissão que exerce, bem como analisar a perceção que tem relativamente às políticas e práticas da ESEC na mesma matéria.

O seu contributo é muito importante.

Existem 35 perguntas neste inquérito

Caracterização pessoal

Através das questões que se seguem pretende-se fazer uma caracterização de cada um dos respondentes

1 []

Sexo

*

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Feminino
☐ Masculino

2 []

Faixa etária

*

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Menos de 25 anos
☐ 25 a 34 anos
☐ 35 a 44 anos
☐ 45 a 54 anos
☐ 55 anos ou mais

3 []**N.º de filhos*******Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ + de 3

4 []**Idade dos filhos*********Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for '1' ou '2' ou '3' ou '+' de 3' na pergunta '3 [A3]' (N.º de filhos)

Comment only when you choose an answer.

Por favor, selecione todas as que se aplicam e forneça um comentário:

- | | |
|------------------------------------|--|
| ☐ 1.º Filho | |
| ☐ 2.º Filho | |
| ☐ 3.º Filho | |
| ☐ 4.º Filho | |
| ☐ 5.º Filho | |

5 []**Estado Civil*******Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Casado
- ☐ A viver em união de facto
- ☐ Separado/Divorciado
- ☐ Viúvo
- ☐ Solteiro

6 []**Habilitações literárias*******

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ 4.º ano ou equivalente
- ☐ 6.º ano ou equivalente
- ☐ 9.º ano ou equivalente
- ☐ 12.º ano ou equivalente
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Assinale, por favor o respetivo quadrado. Se possuir mais do que um diploma, indique aquele que corresponde ao grau mais elevado.

7 []**Função*******

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Docente
- ☐ Não Docente

8 []**Categoria*******

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Docente' na pergunta '7 [A7]' (Função)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Professor Adjunto
- ☐ Professor Coordenador
- ☐ Assistente

9 []**Categoria**

*

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Não Docente' na pergunta '7 [A7]' (Função)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Técnico Superior
- ☐ Assistente Técnico
- ☐ Assistente Operacional

10 []**Há quanto tempo trabalha na ESEC?**

*

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Há menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 a 5 anos
- ☐ Entre 6 a 10 anos
- ☐ Entre 11 a 15 anos
- ☐ Entre 16 a 25 anos
- ☐ Há 26 anos ou mais

11 []**Que tipo de vínculo contratual mantém com a ESEC?**

*

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Nomeação definitiva
- ☐ Nomeação transitória
- ☐ Contrato por tempo indeterminado
- ☐ Contrato a termo resolutivo certo
- ☐ Contrato a termo resolutivo incerto
- ☐ Comissão de serviço
- ☐ Prestação de serviços

12 []**Qual a sua carga horária de trabalho semanal?**

*

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ 40 horas
- ☐ 35 horas
- ☐ 30 horas
- ☐ 25 horas
- ☐ menos de 25 horas
- ☐ Outro

13 []**A que tipo de horário está sujeito?**

*

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Horário rígido
- ☐ Horário flexível
- ☐ Horário específico
- ☐ Jornada contínua
- ☐ Trabalho por turnos
- ☐ Trabalho a tempo parcial
- ☐ Isenção de horário
- ☐ Outro

14 []**Qual o seu horário de serviço?**

*

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Das 9h00 às 13h00 e das 14h00 às 18h00
- ☐ Outro

Obrigações a título pessoal

Este conjunto de perguntas pretende averiguar as suas obrigações a título pessoal.

15 []

Indique, por favor, se tem a seu cargo:

Por favor, selecione **todas** as que se aplicam:

- ☐ Dependentes menores
- ☐ Cuidado regular de idosos
- ☐ Cuidado de idosos com incapacidade
- ☐ Dependentes com necessidades especiais/deficiência
- ☐ Outro:

Selecione todas as situações que se aplicam à sua realidade pessoal.

16 []

Indique, por favor, se fora do trabalho participa regularmente em:

Por favor, selecione **todas** as que se aplicam:

- ☐ Atividades desportivas
- ☐ Atividade sindical
- ☐ Cursos de formação profissional/atualização científica (incluindo conferências)
- ☐ Participação em ações de voluntariado
- ☐ Participação em atividades relacionadas com a fé e a religião
- ☐ Participação ativa em ações sociais e/ou políticas
- ☐ Envolvimento com organizações/associações locais
- ☐ Outro:

17 []

Indique, por favor, qual a sua situação atual no que se refere à divisão do trabalho doméstico (ex. cozinhar, limpar, fazer compras)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Eu sou o único responsável
- ☐ Eu assumo a grande maioria das responsabilidades
- ☐ As responsabilidades são partilhadas de forma equitativa com a(o) minha/meu parceira(o)
- ☐ A maioria das tarefas são feitas pela(o) minha/meu parceira(o)
- ☐ Não se aplica

18 []**Assinale, por favor, a sua situação atual no que se refere ao cuidado das crianças*******Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Eu sou o único responsável
- ☐ Eu assumo a grande maioria das responsabilidades
- ☐ As responsabilidades são partilhadas de forma equitativa com a(o) minha/meu parceira(o)
- ☐ A maioria das tarefas são feitas pela(o) minha/meu parceira(o)
- ☐ Não se aplica

Equilíbrio/Conciliação entre trabalho e vida pessoal

Este conjunto de perguntas pretende conhecer de que forma os colaboradores conseguem equilibrar/conciliar o trabalho e a vida pessoal e saber de que forma encaram essa realidade.

19 []

Diga-nos o que pensa sobre o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, indicando qual o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Prefiro não responder
O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é da minha inteira responsabilidade	☐	☐	☐	☐	☐
O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é uma responsabilidade partilhada entre mim e a minha entidade empregadora	☐	☐	☐	☐	☐
O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é da exclusiva responsabilidade da entidade empregadora	☐	☐	☐	☐	☐

20 []

As afirmações que se seguem têm a ver com a conciliação das suas obrigações familiares e profissionais. Indique qual o seu grau de concordância com as mesmas.

*

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Prefiro não responder
Devido à minha atividade profissional sinto-me demasiado cansada para fazer as coisas que tenho que fazer em casa	☐	☐	☐	☐	☐
Utilizo as minhas capacidades profissionais nas tarefas de casa	☐	☐	☐	☐	☐
Devido à minha atividade profissional tenho menos tempo para as atividades de casa	☐	☐	☐	☐	☐
Após um dia de trabalho stressante fico facilmente irritável	☐	☐	☐	☐	☐
As coisas que faço no trabalho ajudam-me a lidar melhor com problemas em casa	☐	☐	☐	☐	☐
Não me consigo desligar das preocupações profissionais quando estou em casa	☐	☐	☐	☐	☐
O que faço no meu trabalho torna as conversas que tenho em casa mais interessantes	☐	☐	☐	☐	☐
A minha vida familiar ajuda-me a descansar e sentir-me preparado para enfrentar os desafios profissionais do dia seguinte	☐	☐	☐	☐	☐
As tarefas de casa impedem-me de dormir o suficiente para o bom desempenho da minha atividade profissional	☐	☐	☐	☐	☐
O stress em casa torna-me mais irritável no emprego	☐	☐	☐	☐	☐
O afeto e a consideração que recebo em casa dão-me mais autoconfiança na minha atividade profissional	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Prefiro não responder
As minhas responsabilidades familiares diminuem o esforço que posso dedicar à minha atividade profissional					
Não me consigo desligar das preocupações familiares ou pessoais durante a atividade profissional	☐	☐	☐	☐	☐
Conversar com o meu companheiro ajuda-me a lidar melhor com problemas profissionais	☐	☐	☐	☐	☐
As minhas obrigações familiares dificultam o cumprimento das minhas obrigações profissionais (por exemplo, pontualidade, rendimento diário, horas extraordinárias, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
As minhas obrigações familiares impedem-me de ter o tempo que gostaria para a minha atividade profissional/carreira	☐	☐	☐	☐	☐
A minha atividade profissional dificulta o cumprimento das minhas obrigações familiares	☐	☐	☐	☐	☐
A minha atividade profissional impede-me de estar com a família o tempo que desejaria	☐	☐	☐	☐	☐

Condicionantes laborais

21 []

Quanto ao apoio que sente no local de trabalho para o alcance do equilíbrio trabalho-vida pessoal, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

*

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Prefiro não responder
Sou encorajado a tomar as minhas próprias decisões por parte das chefias/responsáveis	☐	☐	☐	☐	☐
Posso falar com os meus colegas sobre os meus problemas pessoais	☐	☐	☐	☐	☐
Os meus colegas são compreensivos se tenho que sair mais cedo ou chegar mais tarde ao trabalho por causa de uma emergência pessoal	☐	☐	☐	☐	☐
O meu chefe apoia-me sempre que o meu trabalho e as exigências a nível pessoal entram em conflito	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que no meu local de trabalho se respeita o desejo dos colaboradores em equilibrar as exigências a nível pessoal e profissional	☐	☐	☐	☐	☐
Se necessitar de tempo para resolver assuntos familiares os meus colegas não levantam problemas e colaboram	☐	☐	☐	☐	☐
A chefia é bastante compreensiva sempre que alguém tem que sair mais cedo ou chegar mais tarde devido a uma emergência fora do trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
A chefia apoia políticas que ajudem os colaboradores com as suas famílias	☐	☐	☐	☐	☐
O meu chefe avalia o desempenho das pessoas sem se restringir às horas que passam no local de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Se estou fora do local de trabalho, sinto-me	☐	☐	☐	☐	☐

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Prefiro não responder
culpado por colocar pressão extra sobre os meus colegas					
A condição individual de cada colaborador é tida em conta na distribuição do trabalho e/ou marcação de férias	☐	☐	☐	☐	☐
As características do meu trabalho permitem-me usar de flexibilidade no dia-a-dia	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que o equilíbrio dos trabalhadores entre o trabalho e a família são importantes para a instituição para a qual trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
No que diz respeito às práticas que facilitam a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal a ESEC limita-se a fazer aquilo a que está obrigada legalmente	☐	☐	☐	☐	☐
As políticas da ESEC que promovem o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal podem não ser totalmente justas para pessoas como eu	☐	☐	☐	☐	☐

22 []

Assinale, por favor, o seu grau de satisfação com o trabalho relativamente aos seguintes aspetos:

*

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Nada satisfeito	Prefiro não responder
O horário de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
O número de dias de trabalho por semana	☐	☐	☐	☐	☐
A relação com a chefia/superiores hierárquicos	☐	☐	☐	☐	☐
A relação com os seus colegas	☐	☐	☐	☐	☐
O apoio para as necessidades de formação e desenvolvimento profissional	☐	☐	☐	☐	☐
A forma como o seu desempenho é avaliado	☐	☐	☐	☐	☐
A forma como é valorizada(o) pela ESEC	☐	☐	☐	☐	☐
A forma como a informação é partilhada e comunicada	☐	☐	☐	☐	☐
A forma como desempenha a sua atual função	☐	☐	☐	☐	☐
A forma como as mudanças e inovações são implementadas	☐	☐	☐	☐	☐
A forma como sente que são rentabilizadas as várias competências que julga possuir no desempenho da sua função	☐	☐	☐	☐	☐
O tipo de trabalho e tarefas que lhe são atribuídas	☐	☐	☐	☐	☐
O estilo de gestão que vigora na instituição	☐	☐	☐	☐	☐
O nível de participação em tomadas de decisão importantes	☐	☐	☐	☐	☐
O nível de flexibilidade e liberdade que sente para organizar o trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
As oportunidades de promoção	☐	☐	☐	☐	☐

23 []

Com referência aos últimos três meses, indique com que frequência os aspectos abaixo enunciados são sentidos por si como fontes de pressão.

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	Muitas vezes	Às vezes	Poucas vezes	Nunca	Prefiro não responder
Excesso de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Falta de apoio e orientação para a realização do trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Horário de trabalho demasiado longo	☐	☐	☐	☐	☐
Dificuldades de comunicação entre chefias e subordinados	☐	☐	☐	☐	☐
Dificuldades de comunicação entre colegas	☐	☐	☐	☐	☐
As exigências do trabalho afetam a vida familiar	☐	☐	☐	☐	☐
Falta de partilha de trabalho e de responsabilidades entre colegas	☐	☐	☐	☐	☐
Falta de igualdade de oportunidades	☐	☐	☐	☐	☐
Viagens de casa para o trabalho e vice-versa	☐	☐	☐	☐	☐
Viagens para locais diferentes em contexto de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Mau uso do tempo no trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Falta de disponibilidade dos colegas de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Dificuldades de acesso aos meios tecnológicos	☐	☐	☐	☐	☐
Falta de flexibilidade no horário de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐

24 []

Relativamente ao comprometimento com a sua entidade patronal, diga-nos em que grau concorda com as seguintes afirmações:

*

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Prefiro não responder
Tenho laços muito fortes com o meu atual trabalho, que seriam muito difíceis de quebrar	☐	☐	☐	☐	☐
Penso que poderia facilmente comprometer-me com outra entidade empregadora tal como estou comprometido com a ESEC	☐	☐	☐	☐	☐
A ESEC tem um grande significado pessoal para mim	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que não tenho muitas alternativas para poder sair da ESEC	☐	☐	☐	☐	☐
A forma como o meu desempenho profissional é avaliado é injusta	☐	☐	☐	☐	☐
A atribuição ou distribuição do trabalho é justa	☐	☐	☐	☐	☐

25 []

Relativamente aos colegas de trabalho que têm horário de trabalho especial por motivos pessoais e/ou familiares (horário específico, horário flexível, jornada contínua, trabalho por turnos, trabalho a tempo parcial, isenção de horário), indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:

*

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Prefiro não responder
Estão tão comprometidos com o trabalho como os colaboradores que têm um horário de trabalho rígido	☐	☐	☐	☐	☐
Causam frequentemente ressentimentos entre aqueles que têm horário de trabalho rígido	☐	☐	☐	☐	☐
Têm mais facilidade em equilibrar o seu trabalho e as responsabilidades em casa	☐	☐	☐	☐	☐
Estão menos propensos para desenvolver a sua carreira do que os que não têm horário especial	☐	☐	☐	☐	☐
Estão mais satisfeitos com o trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Estão menos propensos a ausentarem-se do trabalho do que aqueles que trabalham em horário rígido	☐	☐	☐	☐	☐
Colocam pressão nos seus colegas por não estarem presentes em horas importantes	☐	☐	☐	☐	☐

26 []

Para si ter um horário flexível seria parte da solução para resolver problemas de equilíbrio trabalho-vida pessoal?

*

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Sim
- ☐ Não

27 []**Assinale as razões porque respondeu positivamente:**

*

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta '26 [D6]' (Para si ter um horário flexível seria parte da solução para resolver problemas de equilíbrio trabalho-vida pessoal?)

Por favor, selecione **todas** as que se aplicam:

- ☐ Para assegurar genericamente as necessidades familiares
- ☐ Para reduzir a quantidade de viagens
- ☐ Para poder frequentar formação ou cursos de atualização profissional
- ☐ Para cuidar dos filhos
- ☐ Para me dedicar a outros interesses fora do trabalho
- ☐ Para cuidar de idosos
- ☐ Por causa de problemas de saúde
- ☐ Para reduzir o volume de trabalho ao aproximar-se a reforma
- ☐ Para cuidar de um adulto doente
- ☐ Para cuidar de um adulto deficiente
- ☐ Para outro tipo de assistência a familiares
- ☐ Para cuidar de uma criança deficiente
- ☐ Outro:

28 []**Assinale as razões porque respondeu negativamente:**

*

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Não' na pergunta '26 [D6]' (Para si ter um horário flexível seria parte da solução para resolver problemas de equilíbrio trabalho-vida pessoal?)

Por favor, selecione **todas** as que se aplicam:

- ☐ Estou satisfeito com o atual horário de trabalho
- ☐ Não posso trabalhar em horário flexível por causa das características do trabalho que exerço
- ☐ O meu superior hierárquico não concordaria
- ☐ Pelo efeito negativo causado pela sobrecarga dos colegas de trabalho
- ☐ Outro:

Medidas de apoio à conciliação

29 []

Abaixo apresenta-se uma lista de medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal existentes. Assinale, por favor:

- as medidas que **já usou**;
- de que forma teve **conhecimento** delas.

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	Já usei	Nunca usei	Junto do superior hierárquico	No Serviço de Recursos Humanos	Junto dos colegas de trabalho	Junto de pessoas externas ao serviço	Tomando a iniciativa de procurar a informação	Outra
Licença por maternidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Licença por paternidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dispensa para amamentação	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dispensas para consultas, amamentação e aleitação	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dispensa para consultas pré-natais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Faltas para assistência a menores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Faltas para assistência a menor com deficiência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Faltas para assistência a membros do agregado familiar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Faltas para assistência a netos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Licença por adoção	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Licença parental e especial para assistência a filho ou adotado	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Licença para assistência a pessoa com deficiência ou doença crónica	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Faltas para assistência a pessoa com deficiência ou	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Já usei	Nunca usei	Junto do superior hierárquico	No Serviço de Recursos Humanos	Junto dos colegas de trabalho	Junto de pessoas externas ao serviço	Tomando a iniciativa de procurar a informação	Outra
doença crónica								
Estatuto de trabalhador-estudante	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Licença especial para desempenho de funções em associação sindical	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

30 []**Especifique, por favor, de que outra forma teve conhecimento da(s) medida(s).*********Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

----- Scenario 1 -----

A resposta for 'Outra' na pergunta '29 [E1]' (Abaixo apresenta-se uma lista de medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal existentes. Assinale. por favor: as medidas que já usou; de que forma teve conhecimento delas. (Licença por maternidade Etiquetas 2))

----- ou Scenario 2 -----

A resposta for 'Outra' na pergunta '29 [E1]' (Abaixo apresenta-se uma lista de medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal existentes. Assinale. por favor: as medidas que já usou; de que forma teve conhecimento delas. (Licença por paternidade Etiquetas 2))

----- ou Scenario 3 -----

A resposta for 'Outra' na pergunta '29 [E1]' (Abaixo apresenta-se uma lista de medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal existentes. Assinale. por favor: as medidas que já usou; de que forma teve conhecimento delas. (Dispensa para amamentação Etiquetas 2))

----- ou Scenario 4 -----

A resposta for 'Outra' na pergunta '29 [E1]' (Abaixo apresenta-se uma lista de medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal existentes. Assinale. por favor: as medidas que já usou; de que forma teve conhecimento delas. (Dispensas para consultas, amamentação e aleitação Etiquetas 2))

----- ou Scenario 5 -----

A resposta for 'Outra' na pergunta '29 [E1]' (Abaixo apresenta-se uma lista de medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal existentes. Assinale. por favor: as medidas que já usou; de que forma teve conhecimento delas. (Dispensa para consultas pré-natais Etiquetas 2))

----- ou Scenario 6 -----

A resposta for 'Outra' na pergunta '29 [E1]' (Abaixo apresenta-se uma lista de medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal existentes. Assinale. por favor: as medidas que já usou; de que forma teve conhecimento delas. (Faltas para assistência a menores Etiquetas 2))

----- ou Scenario 7 -----

A resposta for 'Outra' na pergunta '29 [E1]' (Abaixo apresenta-se uma lista de medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal existentes. Assinale. por favor: as medidas que já usou; de que forma teve conhecimento delas. (Faltas para assistência a menor com deficiência Etiquetas 2))

----- ou Scenario 8 -----

A resposta for 'Outra' na pergunta '29 [E1]' (Abaixo apresenta-se uma lista de medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal existentes. Assinale. por favor: as medidas que já usou; de que forma teve conhecimento delas. (Faltas para assistência a membros do agregado familiar Etiquetas 2))

----- ou Scenario 9 -----

A resposta for 'Outra' na pergunta '29 [E1]' (Abaixo apresenta-se uma lista de medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal existentes. Assinale. por favor: as medidas que já usou; de que forma teve conhecimento delas. (Faltas para assistência a netos Etiquetas 2))

----- ou Scenario 10 -----

A resposta for 'Outra' na pergunta '29 [E1]' (Abaixo apresenta-se uma lista de medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal existentes. Assinale. por favor: as medidas que já usou; de que forma teve conhecimento delas. (Licença por adoção Etiquetas 2))

----- ou Scenario 11 -----

A resposta for 'Outra' na pergunta '29 [E1]' (Abaixo apresenta-se uma lista de medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal existentes. Assinale. por favor: as medidas que já usou; de que forma teve conhecimento delas. (Licença parental e especial para assistência a filho ou adotado Etiquetas 2))

----- ou Scenario 12 -----

A resposta for 'Outra' na pergunta '29 [E1]' (Abaixo apresenta-se uma lista de medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal existentes. Assinale, por favor: as medidas que já usou; de que forma teve conhecimento delas. (Licença para assistência a pessoa com deficiência ou doença crónica Etiquetas 2))

----- ou Scenario 13 -----

A resposta for 'Outra' na pergunta '29 [E1]' (Abaixo apresenta-se uma lista de medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal existentes. Assinale, por favor: as medidas que já usou; de que forma teve conhecimento delas. (Faltas para assistência a pessoa com deficiência ou doença crónica Etiquetas 2))

----- ou Scenario 14 -----

A resposta for 'Outra' na pergunta '29 [E1]' (Abaixo apresenta-se uma lista de medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal existentes. Assinale, por favor: as medidas que já usou; de que forma teve conhecimento delas. (Estatuto de trabalhador-estudante Etiquetas 2))

----- ou Scenario 15 -----

A resposta for 'Outra' na pergunta '29 [E1]' (Abaixo apresenta-se uma lista de medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal existentes. Assinale, por favor: as medidas que já usou; de que forma teve conhecimento delas. (Licença especial para desempenho de funções em associação sindical Etiquetas 2))

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Se tiver assinalado mais do que uma vez "outra forma", por favor, em parágrafos distintos, mencione primeiro a medida e depois a outra forma através da qual teve conhecimento da mesma.

Repita este processo quantas vezes for necessário.

31 []

Quanto à divulgação das medidas de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal na ESEC, indique, por favor, o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Prefiro não responder
A divulgação parte da iniciativa dos serviços competentes	☐	☐	☐	☐	☐
A informação é prestada unicamente quando o colaborador a solicita	☐	☐	☐	☐	☐
Os serviços competentes têm a preocupação de informar os colaboradores sobre os direitos que lhe assistem	☐	☐	☐	☐	☐
Os serviços competentes fazem uma boa e adequada divulgação	☐	☐	☐	☐	☐
Os serviços competentes não esclarecem bem os colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐

32 []

Na listagem abaixo assinale, por favor:

- as medidas/serviços de apoio à conciliação trabalho-vida pessoal que existem na ESEC;**
- o grau de relevância que atribui a cada uma delas no que se refere à sua contribuição para uma efetiva conciliação de ambas as vertentes.**

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	Sim	Não	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
Medidas informais (ex. compensação de tempo de serviço; concessão de férias por conveniência do trabalhador)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Apoio psicológico	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Escola de Verão Júnior	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Escola Sénior	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Outra	☐	☐	☐	☐	☐	☐

33 []

Com vista a melhorar o equilíbrio da sua vida profissional e pessoal, qual o grau de importância que assumem para si os serviços a seguir discriminados:

*

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
Infantário	☐	☐	☐	☐
Ocupação de tempos livres para os dependentes, depois do horário das aulas ou no verão	☐	☐	☐	☐
Cuidados infantis quando os filhos estão doentes	☐	☐	☐	☐
Substituição dos serviços infantis quando aqueles a que recorre habitualmente não funcionam	☐	☐	☐	☐
Acompanhamento de crianças com necessidades especiais	☐	☐	☐	☐
Guarda e cuidado de crianças quando está longe, em conferências e eventos especiais realizados fora da ESEC	☐	☐	☐	☐
Infantário com horário de funcionamento alargado para quando trabalha à noite, ou ao fim de semana	☐	☐	☐	☐
Ajuda monetária para comparticipação dos custos de guarda e educação de crianças	☐	☐	☐	☐
Colónia de férias	☐	☐	☐	☐
Lar de terceira idade	☐	☐	☐	☐
Serviço de saúde ocupacional	☐	☐	☐	☐
Ginásio	☐	☐	☐	☐
Clínica	☐	☐	☐	☐

34 []

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

*

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Prefiro não responder
A ESEC é um bom sítio para se trabalhar	☐	☐	☐	☐	☐
A ESEC é um bom exemplo enquanto entidade empregadora	☐	☐	☐	☐	☐
Recomendaria a um conhecido a candidatura a um emprego na ESEC	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho ponderado abandonar a ESEC de forma a alcançar um melhor equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal	☐	☐	☐	☐	☐

35 []

Que medidas/serviços ainda não existentes proporia à ESEC para conciliação da vida profissional e pessoal dos seus colaboradores?

*

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Muito obrigada pela sua colaboração e tempo dispensados!

Submeter o seu inquérito

Obrigado por ter concluído este inquérito.