



MÓNICA FILIPA
COSTA ALMEIDA

**DUPLA JORNADA: A
CONCILIAÇÃO DA VIDA PRIVADA
COM A VIDA PROFISSIONAL
NOS/AS PROFISSIONAIS DE
RECURSOS HUMANOS**

Relatório de Dissertação de investigação do Mestrado
em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR

Professora Doutora, Maria Amélia Marques

Setúbal, novembro, 2021

MÓNICA FILIPA
COSTA ALMEIDA

**DUPLA JORNADA: A CONCILIAÇÃO
DA VIDA PRIVADA COM A VIDA
PROFISSIONAL NOS/AS
PROFISSIONAIS DE RECURSOS
HUMANOS**

JÚRI

Presidente: Prof.^a Coordenadora Maria Odete
de Almeida Pereira, Escola Superior de
Ciências Empresariais

Orientador: Prof.^a Coordenadora Maria Amélia
André Marques, Escola Superior de Ciências
Empresariais

Vogal: Prof. Coordenador António José de
Sousa Almeida, Escola Superior de Ciências
Empresariais

Dezembro de 2021

À minha mãe e ao meu irmão,
Isabel da Costa e Emanuel Almeida.

Agradecimentos

Todo o caminho que foi trilhado durante estes dois últimos anos, não teria sido possível sem a colaboração, estímulo e empenho de diversas pessoas. Gostaria, por este facto, de expressar toda a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu sucesso.

Em primeiro lugar à Instituição de Ensino – Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais e a todos os docentes, que mesmo numa altura tão atípica fizeram de tudo para o alcance da aprendizagem e alcance de objetivos dos seus alunos, onde me incluo e um especial agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Maria Amélia Marques.

Mais, a todos/as que contribuíram para a minha dissertação de mestrado, com a partilha e disponibilidade para a realização das entrevistas para concretização do estudo.

Por último, e não menos importante, à minha família e amigos pela paciência, apoio e dedicação que sempre tiveram para o alcance do meu sucesso académico e concretização pessoal.

Um agradecimento especial às que foram durante estes anos, amigas e colegas: Ana Catarina Pereira e Irina Gonçalves e ao namorado, Miguel Cardoso.

Resumo

O presente estudo pretende analisar o modo como os profissionais de Recursos Humanos conciliam as duas esferas da sua vida – vida privada e vida profissional. Isso implica a partilha da caracterização na sua vida profissional, o modo como utilizam o tempo nas diferentes dimensões da sua vida quotidiana, assim como o bem-estar e satisfação pessoal e profissional e analisar como as práticas organizacionais facilitadoras da conciliação são percebidas por estes profissionais.

Do ponto de vista metodológico, os objetivos propostos foram concretizados através de um estudo de natureza qualitativa. Como técnica de recolha de informação foi utilizada a entrevista a uma amostra por conveniência de 10 profissionais de Recursos Humanos, tanto do sexo masculino como do sexo feminino, de diferentes organizações e categorias profissionais distintas.

Neste estudo, foram entrevistados/as 5 mulheres e 5 homens com habilitações superiores, sendo que as mulheres detêm, ao contrário dos homens, o grau de mestrado. Estão empregados/as em setores de atividade diferenciados e detêm categorias diferentes, não parecendo existir grandes diferenças entre homens e mulheres.

No que respeita à caracterização profissional as diferenças entre homens e mulheres parecem não ser muito evidenciadas, parecendo que os homens tendem a perceber que gerem melhor o tempo.

Parece existir *spillover* negativo (Matias e Fontaine, 2012) sobre a vida privada e, em particular sobre o lazer, tendencialmente as mais afetadas são as mulheres.

Os/As profissionais de RH estão tendencialmente satisfeitos, contudo, insatisfeitos com o vencimento, considerando desajustado às suas responsabilidades e parece que as práticas organizacionais ainda estão muito direcionadas a indivíduos com filhos.

Percebeu-se que tendencialmente, as empresas destes/as profissionais de RH têm pouca receptividade para a sugestão de fatores que promovam a conciliação. Denota-se que as respostas dos/as entrevistados/as foram influenciadas pela desejabilidade social.

Palavras-chave: Conciliação da dupla jornada; Trabalho; Família; Profissionais de Recursos Humanos.

Abstract

This study aims to analyze how human resources professionals reconcile the two spheres of their lives – private life and professional life. This implies the sharing of characterization in their professional life, the way they use time in the different dimensions of their daily life, as well as the well-being and personal and professional satisfaction and to analyze how work-life practices are perceived by these professionals.

From the methodological point of view, the proposed objectives were achieved through a qualitative study. The information collection technique was used to interview a convenience sample of 10 human resources professionals, both male and female, from different organizations and different professional categories.

In this study, 5 women and 5 men with higher qualifications were interviewed, and women hold, unlike men, the master's degree. They are employed in different sectors of activity and have different categories, and there do not seem to be great differences between men and women.

With regard to professional characterization, the differences between men and women do not seem to be very evident, and it seems that men tend to perceive that they manage time better.

It is notorious the existence of *spillover* (Matias e Fontaine, 2012), on private life and, in particular on leisure, tendily the most affected are women.

HR professionals are biased, however, dissatisfied with the salary, considering it misadjusted to their responsibilities and it seems that organizational practices are still very targeted at individuals with children.

It was noticed that biased, the companies of these HR professionals have little receptivity to the suggestion of factors that promote conciliation.

It is denote that the answers of the interviewees were influenced by social desirability.

Keywords: Work-life balance; Work; Family; Human Resources Professionals.

Índice

Introdução	9
1. Enquadramento Teórico	11
1.1 Transformações na sociedade e na família	12
1.2 A conciliação da vida privada com a vida profissional	16
1.3 Igualdade de género no âmbito da conciliação da vida privada com a vida profissional ..	22
1.4 Políticas públicas e práticas privadas facilitadoras da conciliação das esferas privada e profissional.....	26
1.5 A Gestão de Recursos Humanos.....	31
2. Objetivos de estudo e enquadramento metodológico.....	35
2.1. Objetivos	36
2.2 Quadro Metodológico	37
2.2.1.Técnica de recolha de dados	38
2.2.2 Participantes	39
2.2.3 Técnica de tratamento de dados.....	40
3. Análise dos resultados empíricos	41
3.1. Caracterização Sociodemográfica	42
3.2 Caracterização da Vida Profissional	47
3.3 Caracterização da Vida Privada e Usos do Tempo.....	58
3.4 Bem-estar e satisfação pessoal e profissional	69
3.5 Perceção das práticas organizacionais facilitadoras da conciliação.....	77
Considerações finais	84
Bibliografia	88
Apêndice 1 - Guião de entrevista semiestruturada utilizada para a realização das entrevistas	97
Apêndice 2 - Grelha de análise de conteúdo	100

1. Caracterização da Vida Profissional	100
2. Vida Privada e Usos do Tempo	107
3. Bem estar e satisfação pessoal e profissional	115
4. Práticas Organizacionais	120

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Legislação Constitucional	22
Tabela 2 - Legislação dos Direitos dos pais e mães trabalhadores/as.....	28
Tabela 3 - Caracterização Sociodemográfica I	42
Tabela 4 - Caracterização Sociodemográfica II	44

Introdução

As alterações sociais, demográficas e económicas vividas nos últimos anos fazem-se acompanhar de um conjunto de exigências crescentes colocadas aos indivíduos, às famílias, às organizações e à sociedade, em geral, no que respeita ao modo como se articulao trabalho e a vida pessoal (Andrade, 2015). Desta forma o desempenho de papéis profissionais e familiares tornou-se numa temática de particular interesse na atualidade, atraindo não só a investigação como, também, o olhar da sociedade e com reflexo nas opções políticas ao nível nacional e ao nível da União Europeia (Andrade, 2015).

A conciliação trabalho-vida privada compreende-se pela existência de uma relação saudável entre o contexto profissional e privado, 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 e Nascimento, 2011).

O que parece ser consensual na literatura é que a família e o trabalho e respetivos papéis inerentes são, hoje, cada vez mais valorizados tanto por homens como mulheres (Chambel e Ribeiro, 2014). Neste estudo esta problemática foi analisada tendo como pergunta de partida a seguinte: “De que que forma é que os profissionais de Recursos Humanos conciliam a vida privada com a vida profissional?”.

Este estudo parte do pressuposto de que cada trabalhador desempenha “dois papéis” cruciais na sua vida, o privado e o profissional e de que a vivência de cada um deles não acontece de forma isolada. O esperado e desejado equilíbrio da vida privada com a vida profissional é medido pelo facto de estar igualmente envolvido e igualmente satisfeito com ambos os papéis (Chambel e Ribeiro, 2014).

Assim sendo, o presente estudo teve como objetivo analisar o modo como os profissionais da área de Recursos Humanos conciliam as duas esferas de vida- privada e profissional. Como objetivos específicos procurou-se o seguinte: 1) Caracterização sociodemográfica dos/as profissionais de Recursos Humanos; 2) Caracterizar a vida profissional dos/as profissionais de Recursos Humanos; 3) Analisar os usos do tempo na vida privada e profissional; 4) Analisar os usos do tempo do casal na vida doméstica/privada e no trabalho dos/as profissionais de Recursos Humanos; 5) Perceção do *spillover* entre as duas esferas de vida- vida privada e profissional; 6) Compreender a satisfação com a conciliação das duas esferas e satisfação profissional, pessoal

e bem-estar psicológico; 7) Analisar como as práticas/ de conciliação são percebidas pelos/as profissionais de Recursos Humanos.

Os objetivos foram concretizados através de uma pesquisa de natureza qualitativa que “faz parte do paradigma naturalista (ou interpretativo/descritivo)” (Fortin, 2009, p. 7), construída a partir da exploração das vivências dos participantes que é por si só, um fenómeno da metodologia qualitativa, que se caracteriza por ser um processo indutivo que tem como foco o universo da vida quotidiana dos sujeitos (Alves e Silva, 1992).

Neste sentido, recorreu-se à entrevista semidiretiva ou semiestruturada direcionada por um guião previamente elaborado, composto geralmente pela combinação de perguntas fechadas e abertas, na qual, o entrevistado tem liberdade para se posicionar favorável ou não sobre o tema, sem se prender à pergunta formulada (Minayo, 2010, *cit in*. Batista *et al.* 2017).

A escolha por este grupo de profissionais prendeu-se com o facto de que, mesmo nas empresas que não possuem um departamento específico, a função de gerir pessoas não deixa de ser executada, e ganha importância para se atingir os objetivos da organização (Oliveira e França, 2005). Para o estudo foi escolhida uma amostra não probabilística por conveniência por motivos de exequibilidade (Oliveira, 2001). Pretende-se explorar a diversidade num conjunto homogéneo de sujeitos/situações (Guerra, 2006).

Foram realizadas dez entrevistas a uma amostra por conveniência (Oliveira, 2001) de profissionais de Recursos Humanos dentro das mais variadas áreas e empresas, respondendo à pergunta de partida.

Por último, o trabalho encontra-se em três capítulos: (1) Enquadramento teórico: Transformações na sociedade e na família; A conciliação da vida privada com a vida profissional; Igualdade de género no âmbito da conciliação da vida privada com a vida profissional e Políticas públicas e práticas facilitadoras da conciliação das esferas privada e profissional e A Gestão de Recursos Humanos (2) Objetivos de estudo e enquadramento metodológico e (3) Análise e discussão dos resultados empíricos. No fim, estarão presentes as considerações finais.

1. Enquadramento Teórico

Neste primeiro capítulo – enquadramento teórico – encontram-se cinco subcapítulos com a discussão dos principais conceitos e/ou temas sobre esta problemática - Dupla Jornada: Conciliação da Vida Privada com a Vida Profissional nos/as Profissionais de Recursos Humanos.

Desta forma, inicia-se com o tema - transformações na sociedade e na família que nos encadeia para os temas posteriores. Num segundo ponto, está assente a conciliação da vida privada com a vida profissional, de forma a compreender este fenómeno complexo.

De seguida, no terceiro ponto, abordar-se-á o percurso da igualdade de género entre homens e mulheres no âmbito da conciliação da dupla jornada, acompanhado de legislação protege os indivíduos e os interesses da sociedade explanados no Código do Trabalho e na Constituição da República Portuguesa.

Num quarto ponto abordam-se as diferentes políticas públicas e práticas facilitadoras da conciliação. Por último, aborda-se a temática Gestão de Recursos Humanos, acompanhada de conceitos e evolução histórica, para que se alinhe o tema como os alvos do estudo da presente dissertação - os profissionais de Recursos Humanos.

1.1 Transformações na sociedade e na família

Com o evoluir dos sistemas sociais, económicos e políticos, tem se assistido a transformações profundas da família na sociedade moderna (Guerreiro, 1998).

Em relação à família, Vaitsman (2001, *cit in*. Oliveira e Traesel, 2008) ressalta que família moderna surgiu com o desenvolvimento da sociedade capitalista, na qual se processou uma redefinição não só das relações entre as classes, mas também de género.

O género é entendido como um “conceito relacional, e por isso, não se refere apenas a mulheres ou a homens, mas sim às relações que ocorrem entre ambos e ao modo como essas relações vão sendo socialmente construídas. Como instrumento de análise, remete para as diferenças sociais (por oposição às biológicas) entre homens e mulheres, tradicionalmente inculcadas pela socialização, mutáveis ao longo do tempo e que apresentam grandes variações intraculturais. Inclui as características culturais específicas que servem para identificar o comportamento de mulheres e de homens” (Christodoulou, 2005, *cit.in* Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), 2019, p.23). Sendo que o sexo pode, sucintamente ser definido como as “Características biológicas que distinguem os seres humanos femininos e masculinos” (Comissão Europeia (CE), 1998, p. 9). Por último a igualdade de género defende que “ todos os seres humanos são livres de desenvolver as suas capacidades pessoais e ter opções, independentemente dos papéis tradicionalmente atribuídos a homens e mulheres e que os diversos comportamentos, aspirações e necessidades de mulheres e homens são igualmente considerados e valorizados” (CIG, 2009, *cit in*. CITE, 2019, p.23).

Historicamente a mulher encontrava-se afastada da esfera pública e da atividade económica, estando excluída do mundo da guerra e da política (Shorter, 1977, *cit in*. Araújo, 2007).

No entanto, não significa que nas sociedades pré-industriais, a mulher não tivesse influência nos processos económicos, uma vez que as atividades produtivas eram desenvolvidas no espaço familiar/doméstico, até porque “a participação das mulheres na economia informal monetária foi sempre intensa, mas não era reconhecida como trabalho normal e muito menos remunerável” (Torres, 2004, *cit in*. Araújo, 2007, p.149).

Ao homem cabia incontestavelmente o dever de sustentar e proteger a família, enquanto a mulher devia permanecer em casa, fiel aos labores de esposa e mãe (Hirdman, 1998, *cit in*.

Oliveira e Traesel, 2008), centrado na oposição entre a “dona-de-casa” e o “provedor da família” que se alimentava a ideologia dominante (Oliveira e Traesel, 2008). Neste quadro entende-se que se, por um lado, a mulher, devido a fatores que se prendem com a sua própria natureza e funções biológicas, se encontra particularmente vocacionada para uma especialização no campo das tarefas domésticas e dos cuidados familiares (especialização no setor agregado doméstico/família), por outro, os homens tendem a especializar-se no sector do mercado de trabalho, na tarefa de provisão de sustento económico (Casaca, 2009).

A segregação entre espaço público e privado efetiva-se com a industrialização moderna - a família deixa de ser, ao mesmo tempo, um lugar de produção e de consumo e os proprietários das grandes fábricas, passam a contratar indivíduos e não famílias (Araújo, 2007). Assim, o processo de industrialização recorreu a mão de obra feminina (O'Hagan, 1994, *cit in*. Araújo, 2007), mas ainda assim, as taxas de emprego da mulher fora de casa no século XX ainda eram pouco relevantes e situavam-se em domínios ligados a atividades domésticas (Araújo, 2007).

Nos movimentos de transformação da sociedade portuguesa, o protagonismo das mulheres é inegável (Almeida e Wall, 2001; Almeida, 2003; Torres *et al.*, 2004, *cit in*. Wall *et al.*, 2010). É por isso, incontestável que a entrada massiva das mulheres em esferas tradicionalmente masculinas (nomeadamente, o sistema de ensino e o mercado de trabalho) é um dos momentos principais, dos processos de mudança que atravessam a sociedade portuguesa desde o 25 de Abril de 1974 (Oliveira e Traesel, 2008).

Assim sendo, os papéis sociais masculinos têm vindo a sofrer uma enorme reconfiguração e atualmente, a preocupação com a mudança, outrora maioritariamente reservada ao feminino, é dada vez mais inclusiva dos homens (Wall *et al.* 2010).

Deste modo, as mudanças na composição da força de trabalho e na configuração familiar - conjunto de elementos que compõem o núcleo familiar - tiveram importantes implicações na forma como os homens e as mulheres organizam e desempenham socialmente os seus papéis, desafiando os modelos mais tradicionais enraizados em estereótipos de género (Chambel e Ribeiro, 2014; Wagner *et al.*, 2011). Este último, estereótipos de género, são “representações generalizadas e socialmente valorizadas acerca do que os homens e as mulheres devem ser (traços de género) e fazer (papéis de género: “expectativas partilhadas acerca das qualidades e comportamentos apropriados dos indivíduos, em função do seu género socialmente definido, podendo a partir deste conceito surgir fenómeno da discriminação e de diferenças sexuais estereotipadas” (Nogueira, 2001, p.15) e

os traços dos estereótipos que estão associados a expectativas de comportamento” (Ashmore e DelBoca, 1979, *cit in.* Amâncio, 1992, p.10).

Estudos confirmam que ao longo das últimas décadas, uma percentagem cada vez maior dos homens participa ativamente na vida familiar e atribui maior importância a essa esfera, desenvolvendo uma nova identidade no que diz respeito à sua atuação familiar (Bustamante, 2005, *cit in.* Barham e Vanalli, 2012).

Atualmente não se pode menosprezar que as mudanças no papel feminino têm consequências para o papel masculino, pois muitos homens cujas mulheres trabalham fora de casa também passaram a enfrentar grandes dificuldades nesse novo contexto de papéis múltiplos, visto que tiveram e têm de reavaliar o seu próprio papel, já que não são os únicos provedores para a família, dividindo essa posição tão valorizada com as mulheres (Bader e Cooper, 2004; Cia e Barham, 2008, *cit in.* Barham e Vanalli, 2012). Porém, essas mudanças parecem não estar a ocorrer com a mesma frequência e intensidade em todas as famílias. O que encontramos hoje em dia são famílias com diferentes configurações e estruturas, o que tem implicância direta na divisão de tarefas. Coexistem modelos familiares nos quais segue vigente a tradicional divisão de papéis; outros nos quais maridos e esposas dividem as tarefas domésticas e educativas e, ainda, famílias nas quais as mulheres são as principais mantenedoras financeiras do lar, mesmo acumulando a maior responsabilidade pelo trabalho doméstico e educação dos filhos (Fleck e Wagner, 2003, *cit in.* Wagner, *et al.* 2005). Contudo, as mulheres continuam a conservar um lugar de destaque na esfera familiar, uma vez que os papéis modernos e os papéis “antigos” coabitam (Oliveira e Traesel, 2008).

Percebe-se que mesmo nas famílias que vivenciam uma situação de sustento não tradicional, mantém-se um funcionamento bastante clássico, pois ainda que a mulher tenha rendimentos superiores aos do homem, estes ainda são considerados no discurso familiar como um complemento ao orçamento. Por outro lado, as tarefas domésticas desempenhadas pelos maridos são percebidas como uma “ajuda”, expressando a isenção deste da responsabilidade no desempenho de tais tarefas (Wagner *et al.*, 2005).

Segundo Perista (2016), num estudo sobre os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal, afirma que em relação ao trabalho não pago, como a partilha das tarefas domésticas

e do trabalho cuidado por parte do sexo masculino não são suficientes para assegurarem uma partilha que seria desejável entre homens e mulheres.

As mulheres estão integradas no mercado de trabalho, logo estão inseridas numa vida económica na qual o tempo de trabalho é trocado por dinheiro. Contudo, o tempo despendido a cuidar dos filhos e/ou tarefas domésticas não é medido, pago e controlado como partilhado (Adam, 1994, *cit in*. Perista, 1999).

Isto é, o tempo é repartido para a maioria da população feminina, num número infundável de tarefas, entre as quais as múltiplas tarefas domésticas, o trabalho remunerado e a participação cívica. Todas estas atividades exigem, para a sua produção, tempo que, apenas é contabilizado se for remunerado (Perista, 1999).

Entretanto, resultados de estudos (Cinamon e Rich, 2002; Greenstein, 2000, *cit in*. Wagner *et al.*, 2005) demonstraram que a divisão do sustento da família entre marido e mulher é uma variável que contribui para uma divisão do trabalho doméstico mais igualitária. Esse fenómeno pode ser compreendido levando-se em consideração que as tradições políticas, culturais e sociais extremamente enraizadas têm dificultado que a mulher equilibre responsabilidades familiares e profissionais e que atinja paridade com o homem no mercado de trabalho.

Em suma, a família tem atravessado todas as épocas de profundas transformações que, no caso das sociedades ocidentais, foram passando do predomínio das organizações estatais de poderes centralizados para sistemas mais democráticos em que se valoriza, predominantemente, a liberdade, a racionalidade, a igualdade de oportunidades e o indivíduo, ao mesmo tempo que se faz a transição da economia camponesa para a economia industrial e para a terciária, como acontece atualmente com a intensificação da urbanização das sociedades contemporânea (Leandro, 2006).

Constrói-se a possibilidade de não se seguir um modelo único, tal e qual ao da família conjugal tradicional. Surge a imprevisibilidade; surgem inúmeras configurações familiares, ou pelo menos têm agora, a liberdade de se tornarem mais visíveis do que antes (Ponciano e Carneiro, 2003).

Pode inferir-se que a família e a sociedade estão num processo de mutação em que existe uma influência recíproca e transformadora. Seja qual for a prevalência que um organismo exerce sobre o outro, o facto é que a família, assim como a sociedade, se baseia em relações pessoais, grupais e patrimoniais (Cruz, 2014).

1.2 A conciliação da vida privada com a vida profissional

A família e o trabalho são reconhecidamente dois pilares nucleares das nossas vidas e, consequentemente, da sociedade (Cardoso, *et al.*, 2014). A conciliação da vida profissional com a vida privada remonta aos anos 60 do século XX, particularmente no contexto norte-americano, em consequência do crescimento do número de mulheres que começou a aliar ao seu papel na família um papel profissional (Edwards, 2001, *cit in*. Andrade, 2011).

A partir dos anos 80 surge ainda a preocupação com as práticas de igualdade de género tanto no trabalho como na família, assim como no domínio sociopolítico com a publicação das leis da igualdade de oportunidades (Andrade, 2011). Convém, no entanto, realçar que as práticas sociais nem sempre acompanharam os esforços legislativos e, em termos de práticas (individuais e organizacionais) ainda hoje, a igualdade não está completamente garantida quer no domínio do trabalho quer no domínio da família (Andrade, 2011). Foi nos anos 90 que se fortaleceu este campo de análise e se desenvolveu a questão da conciliação como uma agenda política, estimulada essencialmente por organizações políticas internacionais, como a União Europeia e as Nações Unidas (Monteiro e Domingos, 2013).

Deste modo, as questões que emergem do tema – a conciliação da vida privada com a vida profissional – conduzem imediatamente para a definição dos conceitos das próprias esferas – vida privada e profissional (Leite, *et. al*, 2018). Ressaltando, que a família e o trabalho são indiscutíveis fontes de valorização da vida humana, define-se família como “um conjunto de elementos ligados por um conjunto de relações, em contínua relação com o exterior, que mantém o seu equilíbrio ao longo de um processo de desenvolvimento percorrido através de estádios e evolução diversificados” (Sampaio e Gameiro, 1985, *cit in*. Chambel e Ribeiro, 2014, p.15). Já o trabalho, é definido como “um conjunto de atividades instrumentais que fornecem bens e serviços para subsistência da vida e geralmente refere-se a trabalho remunerado” (Eby, *et al.* 2009, *cit in*. Chambel e Ribeiro, 2014, p.15).

Por sua vez, entende-se por conciliação a “capacidade que duas partes – empregadores e empregados - têm de encontrar, quando em desequilíbrio e/ou em conflito, pontos de contacto e de alinhamento, que permitem impedir eventuais focos de conflito e proporcionar as bases para uma relação equilibrada no dia-a-dia” (Leite *et. al.*, 2018, p. 10).

A temática da conciliação entre a vida do trabalho e a vida privada, assume atualmente, uma maior relevância, fruto da evolução económica e social mais recente, designadamente por duas razões (Gaspar, 2014, *cit in*. Cardoso, *et.al.*, 2014).: 1) numa sociedade fortemente

competitiva à escala global, marcada por uma contínua pressão para a maximização de resultados e para a necessidade de uma permanente atualização de competências, a vida profissional tende a tornar-se de tal forma exigente que pode penalizar a vida privada, tornando mais difícil a conciliação entre estes domínios; e 2) a evolução das estruturas familiares, de tudo o que as envolve para além do trabalho, das expectativas e valores dominantes, lança novos desafios à reflexão sobre esta temática e, consequentemente, ao desenho de políticas públicas que promovam uma maior e melhor conciliação entre o tempo dedicado ao trabalho, à família e a si próprio

O crescimento exponencial da literatura que se dedica ao estudo da relação entre o trabalho e a vida privada gerou uma grande diversidade de teorias (Barnett, 1998; Edwards e Rothbard, 2000; Lambert, 1990, *cit in*. Carvalho, 2016).

As primeiras conceitualizações foram baseadas na teoria da segmentação que tendia a retratar a família e o trabalho como relativamente distintos e independentes, afirmando ser possível aos indivíduos dividirem estas duas dimensões das suas vidas. Estas duas dimensões estão separadas quer física quer psicologicamente (Edwards e Rothbard, 2000; Frone, 2003, *cit in*. Matias e Fontaine, 2012). Mais tarde, contrariamente ao referido por alguns autores, considerou-se que cada trabalhador desempenha papéis cruciais na sua vida, o pessoal, o familiar, e o profissional, e a vivência de cada um deles não acontece de forma isolada (Chambel e Ribeiro, 2014).

Assim, o reconhecimento de que os papéis “privados” e profissionais se poderiam influenciar mutuamente, foi baseado num quadro explicativo (Edwards e Rothbard, 2000, *cit in*. Matias e Fontaine, 2012): i) Teoria da compensação - reflete a insatisfação num dos âmbitos. Esta, implica que os papéis da vida profissional e privada, estejam associados de modo a que um indivíduo possa suprir um défice ou insatisfação num dos papéis investindo mais no outro papel; ii) Modelo da Congruência - semelhança entre trabalho e família, através de uma terceira variável que atuaria como uma causa comum (eg., a personalidade, os padrões de comportamento ou as tendências socioculturais); iii) Teoria do *Spillover* ou Contágio - modo como as experiências de um domínio (trabalho ou família) afetam as experiências no outro domínio, a nível de afetos, valores, competências e comportamentos. Esta é bidirecional, já que as influências podem manifestar-se em duas direções: do trabalho para a família e da família para o trabalho de forma positiva ou negativa (Frone, 2003, *cit in*. Matias e Fontaine, 2012); iv) Escassez de Recursos - prevê que os indivíduos têm recursos tangíveis/intangíveis limitados e ao dedicá-

los às exigências do desempenho de um papel, não os podem utilizar para o desempenho de outro, tendo de fazer escolhas (Goode, 1960 *cit. In* Chambel e Ribeiro, 2014); v) e por último, o Conflito trabalho-família - as exigências da família são incompatíveis com as do trabalho e vice-versa e desse modo, o cumprimento do exigido numa esfera implica o não cumprimento da outra (Júnior, *et al.* 2013).

No que toca ao conflito, este ocorre por existirem pressões exercidas pelos papéis do domínio do trabalho e da vida privada e serem mutuamente incompatíveis, de modo que a participação num papel torne mais difícil a participação no outro, dá-se então o conflito (Greenhaus e Beutell, 1985, *cit in.* Chambel e Ribeiro, 2014).

Das exigências acumuladas pelos dois papéis podem resultar dois tipos de conflito: o conflito trabalho-família e o conflito família-trabalho. A interferência do trabalho na família surge quando a atividade profissional dificulta o desempenho das responsabilidades familiares.

A interferência da família no trabalho ocorre quando as responsabilidades familiares dificultam o desempenho profissional (Gutek, *et al.* 1991). Por serem contextos que coexistem ao longo da vida do trabalhador e serem considerados de elevada importância, interagem-se de diversas formas, podendo levar a dois tipos de troca de influências: positivas – quando é sentida uma disposição de facilitação e enriquecimento e – negativas – levando à sensação de tensão ou conflito (Byron, 2005).

De acordo com Greenhaus e Beutell (1985) o fenómeno conflito pode também dividir-se em i) Conflito temporal - situações em que o tempo exigido para a realização de um papel afeta o tempo disponível, para a execução de outro, reduzindo-o; ii) Conflito baseado na pressão-tensão - a pressão que é praticada em determinada tarefa pode gerar sintomas negativos que afetam a participação e a realização das exigências do outro papel e o iii) Conflito baseado no comportamento que corresponde a padrões comportamentais específicos de um determinado papel que podem colidir com as expectativas comportamentais de outro domínio.

Como fonte de stress mental e físico, o conflito tem sido identificado como impulsionador de consequências negativas, que vão desde o aumento dos riscos de saúde dos trabalhadores, diminuição do desempenho dos papéis parentais, diminuição da produtividade, absentismo, *turnover*, insatisfação pessoal e profissional, depressão, entre outros (Duxbury e Higgins, 1991; Thomas e Ganster, 1995).

O equilíbrio entre o trabalho e a vida privada depende assim da importância que cada indivíduo atribui a cada componente da sua vida, procurando privilegiar um estado de bem-estar físico, mental, social, familiar e profissional (Henrikson, 2009).

No entanto, encontrar uma definição consensual de equilíbrio (“balance”) trabalho-vida privada constitui um desafio atual (Hill, *et al.* 2001). Porém, usualmente, a literatura define o equilíbrio trabalho-família como “satisfação e o bom funcionamento no trabalho e em casa com o mínimo de conflitos interpapeis” (Clark, 2000, p.751).

Na conciliação da dupla jornada, o tempo é um recurso cada vez mais escasso nos dias atuais (Aguiar e Hurst, 2007, *cit in.* Barbos, 2018).

A percepção do tempo resulta de uma construção social. O tempo não existe apenas em termos de unidade métrica. As sociedades e os indivíduos vivem de acordo com a complexidade do ritmo imposto por motivos culturais, sociais e económicos, regendo a sua vida diária com base num tempo socialmente construído e diferentemente valorado (Perista, *et al.* 2016).

Entende-se como a tradicional divisão sexual do trabalho a “manifestação da divisão do trabalho social decorrente das relações sociais de sexo, sendo composta de dois princípios organizadores: um de separação (certas categorias de trabalhos são de homens e outras de mulheres) e um hierárquico (o trabalho de homem tem maior valor que o trabalho de mulher) (Kergoat, 2009, *cit in.* Passos, 2015, p.111). Esta definiu distintos espaços de trabalho e diferenciou as atividades humanas em função do sexo. Sendo assim, as mulheres realizam, historicamente, a maior parte do trabalho doméstico e de cuidados – considerado, tradicionalmente, como “trabalho reprodutivo” –, pelo qual não recebem nem receberam remuneração. Os homens, pelo contrário, realizam, sob o mesmo mandato social, a maior parte do trabalho remunerado, considerado “produtivo”, que produz valor monetário no mercado (Fontoura e Araújo, 2016).

Assim, as famílias constituem, hoje ainda, espaços de desigualdade entre o trabalho remunerado - oficialmente reconhecido por gerar valor monetário, contribuindo explicitamente para a contabilização do crescimento económico e o trabalho não remunerado - particularmente o trabalho doméstico, como já referido anteriormente, que apesar da sua indiscutível contribuição para o desenvolvimento das sociedades, é sistematicamente, ignorado pelas estatísticas oficiais. No entanto, apresenta-se com elevada importância como fenómeno delineador das características fundamentais, das particularidades e do próprio funcionamento do mercado de trabalho remunerado (Perista, 1999).

Em geral, os estudos empíricos distinguem-se, segundo Robinson e Godbey (1999) em quatro categorias de tempo: i) trabalho remunerado; ii) tarefas domésticas e cuidado da família; iii) tempo pessoal; e iv) tempo livre (ou lazer) (Barbos, 2018).

O primeiro tipo é associado ao tempo contratado e dedicado ao trabalho vinculado ao mercado – neste caso, são consideradas todas as tarefas realizadas no local de trabalho, inclusive tempo de deslocação casa/trabalho e trabalho/casa e outros. O segundo (tempo comprometido) cobre todas as tarefas domésticas, cuidado de filhos e dependentes, compras para casa, entre outras. A terceira categoria de tempo refere-se às necessidades biológicas do ser humano e inclui tarefas como dormir, comer e as de higiene pessoal. É um tempo dedicado a atividades funcionais e de cuidados pessoais de que todos os indivíduos precisam para viver numa sociedade. A quarta e última categoria de tempo – tempo livre – abarca as atividades restantes e as que presumidamente envolvem a escolha total do indivíduo. Estas atividades abrangem não só as culturais, de sociabilidade e hobbies, por exemplo, como também as de “semilazer”, como a educação de adultos, e as ligadas à religião, entre outras instituições/organizações (Barbos, 2018).

As sociedades e os indivíduos vivem de acordo com a complexidade do ritmo imposto por motivos culturais, sociais e económicos, regendo a sua vida diária com base num tempo socialmente construído. O tempo é assim, um recurso escasso, afeto a trabalho remunerado e não remunerado, a tarefas pessoais e de lazer mediante uma afetação diferenciada do mesmo que varia de pessoa para pessoa. Portanto, o tempo como conceito económico não poderá ser secundarizado, dado o importante papel que assume na definição de padrões de convivência social (Perista, 1999).

Por sua vez, a redução de tempo disponível está relacionada com o aumento de tempo de trabalho remunerado, pois a sociedade moderna dá preferência ao trabalho em detrimento de lazer: Trabalhar mais horas, permitindo desta forma, obter um rendimento superior, que para além de reduzir o tempo de lazer, transforma o próprio lazer na medida em que, dada uma maior capacidade financeira, outras tarefas de lazer poderão ser realizadas, contribuindo para uma maior satisfação dos indivíduos (Perista, 1999).

Segundo Perista (1999), dada a dupla jornada de trabalho que caracteriza a maioria dos dias das Mulheres, não é de estranhar que a disponibilidade que estas têm para uma maior dedicação ao trabalho remunerado seja inferior à dos homens. Por isso, o tempo não é neutro às questões de género. Os homens e as mulheres não partilham indiferenciada mente do tempo. Mais, tempo

livre não é sinónimo de liberdade para utilizar. Ter direito (formalmente reconhecido) a tempo livre, ao mesmo tempo sentir-se impossibilitado de usar virgula mais do que um constrangimento, é a experiência, de uma forte contradição entre os sistemas de produção e de consumo que atravessam persistentemente o quotidiano que caracterizam o modo de organização do tempo no nosso atual modelo de sociedade: uma sociedade que se multiplica em ofertas de bens e serviços de consumo, mas que, ao mesmo tempo, repõe o queria limites às possibilidades de os consumir - a sensação de falta de tempo é um dos mais evidentes (Perista, 1999). Contudo, o tempo de lazer que é socialmente valorizado é também um elemento de aferição de desigualdades sociais, não só pela quantidade de tempo livre de que se pode usufruir e de quem o pode usufruir, mas também pela qualidade dessa fruição (Perista, 1999).

A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho considera o “equilíbrio entre a vida profissional e pessoal” um dos pilares de análise obrigatória quando se pretende avaliar a qualidade de vida dos indivíduos. Em consonância, o Parlamento Europeu designou 2014 como o “ano para a conciliação da vida profissional e vida privada” (Eurofound, 2014 *cit. In* Carvalho, 2016).

Chincilla e Moragas (2009) defendem que encontrar um equilíbrio entre as inúmeras exigências dos diferentes âmbitos é de extrema importância na vida de qualquer pessoa, pois só uma integração equilibrada destes domínios se podem desenvolver famílias, empresas e sociedades saudáveis e produtivas (Chambel e Ribeiro, 2014)

1.3 Igualdade de género no âmbito da conciliação da vida privada com a vida profissional

O reconhecimento da igualdade de género em Portugal, surge nos anos 70, com a consagração do princípio da igualdade na Constituição da República Portuguesa, estando hoje legalmente regulada, representando a revolução de abril, através de uma viragem significativa, afirmando-se, a autonomia, a liberdade de decidir, a necessidade de independência financeira, contra visões excessivamente carregadas de dedicação feminina, sacrificial e vitimizada, das mulheres ao lar e à família (Torres, 2004). Deste modo, aborda-se de seguida, a legislação para salientar a evolução que houve a este respeito.

Tabela 1 - Legislação Constitucional

Artigo 13º - Princípio da igualdade - da Constituição da República Portuguesa que preceitua que “1. Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei e 2. Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.”
Artigos 58.º, n.º 2, alínea b), 59.º, n.º 1, alínea a), 59.º, n.º 1, alínea b) e 67.º, n.º 1, alínea h), que estabelecem respetivamente, a igualdade de oportunidades no acesso ao emprego, a igualdade de retribuição, a conciliação entre a vida profissional e a vida privada e a proteção da maternidade e da paternidade.
Artigo 26.º do CT: “a disposição de instrumento de regulamentação coletiva de trabalho ou de regulamento interno de empresa que estabeleça profissão ou categoria profissional que respeite especificamente a trabalhadores de um dos sexos considera-se aplicável a trabalhadores de ambos os sexos” e no n.º 2 que “A disposição de instrumento de regulamentação coletiva de trabalho ou de regulamento interno de empresa que estabeleça condições de trabalho, designadamente retribuição, aplicáveis exclusivamente a trabalhadores de um dos sexos para categoria profissional correspondente a trabalho igual ou a trabalho de valor igual considera-se substituída pela disposição mais favorável aplicável a trabalhadores de ambos os sexos.”

Fonte: Elaboração própria - Adaptado da Constituição da República Portuguesa

A Constituição de 1976, veio determinar que o tratamento, no interior da família, é o mesmo para o marido e para a mulher, como para o pai e para a mãe. O Decreto-Lei n.º 496/77, de 25 de novembro, que entrou em vigor em 1 de abril de 1978, introduziu no Código Civil Português profundas modificações, com o objetivo, entre outros, de reconhecer à

mulher casada a plena igualdade legal com o marido, como aplicação do princípio mais geral de não discriminação em função do sexo (Duarte, *et al.* 2014).

Pelo Decreto-Lei n.º 155/2006, de 7 de agosto, foi criada a Comissão para a Promoção de Políticas de Família e o Conselho Consultivo das Famílias, visando assegurar a intervenção dos vários ministérios e dos vários representantes de entidades não-governamentais no processo de avaliação, conceção e aplicação das medidas políticas com impacto nas famílias (Duarte, *et al.* 2014).

Contudo, apesar dos grandes avanços nas últimas décadas, persistem as desigualdades sociais entre homens e mulheres tanto na esfera pública como na esfera privada. Assim, a emergência de um quadro de valores que reconhece os direitos de cidadania das mulheres e o seu papel na esfera pública, colocando-as em igualdade com os homens no que respeita à vida cívica e ao exercício de uma atividade profissional suscetível de lhes conferir autonomia económica e de não as confinar ao espaço doméstico torna-se imprescindível (Pernas, Fernandes e Guerreiro, 2008, *cit in.* Silva, *et al.* 2010). Saffioti (1987, *cit in.* Chies, 2010), ao analisar o papel da mulher e do homem em diferentes instâncias da sociedade capitalista, ressalta que estes ocupam uma relação entre a subordinação e a dominação.

As mulheres ao deterem relativa falta de poder, não somente na tomada de decisões que afetam o grupo social, mas até mesmo em decisões que envolvem diretamente o seu futuro em particular, ocupam o espaço da subordinação. Os homens ao serem os protagonistas do mais antigo sistema de dominação – o patriarcado – ocupam o espaço de maior poder na sociedade (Chies, 2010).

Perista (2002) também se pronunciou em relação a este tema, enaltecendo a necessidade de serem criadas condições que favoreçam uma partilha justa do trabalho, pago e não pago, entre mulheres e homens, paralelamente à revalorização das formas de trabalho não pago, conferindo-lhes visibilidade e reconhecimento, no sentido da promoção da independência e da autonomia individuais nas esferas pública e privada.

Em Portugal, as mulheres continuam a ganhar 14,4% menos ou, em números absolutos, 148,9 € que os homens, correspondendo essa diferença a 51 dias em que, simbolicamente, trabalham gratuitamente quando comparadas com os colegas homens (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2020). Têm ainda, menos acesso à promoção e consequentemente a cargos de gestão e poder e têm maior acesso a profissões menos valorizadas socialmente (Diniz, 1999, *cit in.* Wagner *et al.*, 2005).

Curiosamente, pesquisas apontam que o impacto da pandemia derivada da COVID-19, no quotidiano das mulheres levou a um aumento nos esforços da dupla jornada. Isto significa, mais horas trabalhadas em serviços domésticos e cuidados de familiares, após o encerramento do expediente no trabalho remunerado (Franco, 2021).

O relatório Global Gender Gap Report (2021), feito pelo Fórum Económico Mundial, com auxílio de dados do Instituto internacional de pesquisas, mostrou que mulheres com filhos foram as que mais trabalharam em horas pouco convencionais. Foram também as mulheres que apresentaram os maiores índices ao serem mais propensas ao aumento nos níveis de stress devido às mudanças nas rotinas de trabalho e aumento na ansiedade devido às pressões familiares (como o dever de cuidar das crianças e apoiar-las nas tarefas escolares e aulas online). Enfrentaram também mais dificuldade em equilibrar o trabalho e a vida particular, além de apresentarem menor produtividade durante este período (Franco, 2021).

É possível confirmar o referido acima, junto do estudo “*Women’s Forum*”, com mais de 3,5 mil participantes de vários países e divulgado em setembro de 2020, constatando que 79% das mulheres relataram estar mais cansadas e stressadas pela carga mental da casa – entre homens, a percentagem foi de 61% (Sayuri, 2021).

Lyonette e Crompton (2006) afirmam que o conflito na relação trabalho-vida privada, verifica-se sobretudo em países onde existe uma forte e tradicional divisão sexual do trabalho doméstico derivada do tempo que homens e mulheres dispõem para a realização de tarefas domésticas e para o cuidado com os filhos.

No entanto, Schneer e Reitman (*cit in*. Santos, 2011) defendem que os homens são também afetados pelo conflito entre o trabalho e a família e o impacto das interrupções na carreira é mais severo para os homens do que para as mulheres, o que sugere a existência de uma maior discriminação contra os homens sempre que estes optam por não prosseguir um padrão de carreira tradicional, sugerindo a existência de desequilíbrios na participação dos homens na vida familiar. Simultaneamente, as mulheres representam cerca de 50% do emprego em Portugal, enquanto a nível europeu a taxa de feminização do emprego se encontra nos 46% (Lusa, 2021).

Loureiro e Cardoso (2008) referem-se à influência que os estereótipos de género têm na existência de discriminação das mulheres nas empresas, em especial ao nível da gestão, tendo em conta que o preconceito existente influencia a imagem que se tem das mulheres relativamente à sua incapacidade para assumir cargos e funções de responsabilidade. Acresce ainda que o desequilíbrio e a discriminação existentes no mercado de trabalho, que deriva da presença de

estereótipos de género na sociedade, influencia a forma como as mulheres e os homens participam quer no mercado de trabalho quer na esfera privada.

Na tentativa de apaziguar este cenário, no quadro comunitário, a promoção da igualdade de género assume-se como uma proposta política presente nos programas da União Europeia, tendo vindo a desenvolver um conjunto de políticas no sentido de criar condições para a promoção deste direito, onde se destaca a conciliação entre a vida profissional e vida privada (Perista, *et al.* 2008, *cit in.* Silva, *et al.* 2010).

A Constituição da República Portuguesa estabelece inclusive, (C.R.P., art.º 59.º – Direitos dos trabalhadores) que todos/as os/as trabalhadores/as têm direito à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida privada; estabelece igualmente (C.R.P., art.º 67.º – Família) que incumbe ao Estado, no âmbito da proteção da família, promover, através da concertação das várias políticas setoriais, a conciliação da atividade profissional com a vida privada (Duarte, *et al.* 2014).

Também a nível nacional são já alguns os organismos e instituições que atuam neste fenómeno. A CIG (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género), por exemplo, é um mecanismo governamental inserido no Gabinete da Secretária de Estado da Igualdade e pretende a execução de políticas públicas no âmbito da cidadania e da promoção e defesa da igualdade de género (Canço e Santos, 2009).

Constata-se, portanto, que uma utilização mais equitativa dos regimes, que favorecem a conciliação entre vida privada e profissional entre os sexos tem um impacto positivo na empregabilidade das mulheres e é considerada um dos pré-requisitos para atingir uma maior igualdade de género no emprego em particular e na sociedade em geral (Moreira, 2018).

Contudo, a conciliação entre a vida profissional e a vida privada, inclui diversas medidas relacionadas com vários aspetos, mas não podem dirigir-se apenas a políticas de igualdade de género e não devem ser apenas relevantes para as mulheres. Estas medidas devem dirigir-se a todos, mulheres e homens, e devem ser consideradas como um dos elementos da qualidade de vida no trabalho e como condição para um trabalho decente, atendendo à atualidade em que vivemos (Moreira, 2018).

1.4 Políticas públicas e práticas privadas facilitadoras da conciliação das esferas privada e profissional

A noção de articulação entre família e trabalho remete para as políticas, públicas ou privadas, formuladas para possibilitar a conciliação das responsabilidades profissionais e familiares dos trabalhadores e trabalhadoras (Ricoldi, 2010).

O cerne destas políticas é a proposta de facilidades que permitam atingir-se um equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho produtivo e o tempo que os trabalhadores precisam de dedicar às suas responsabilidades familiares. São políticas que permitem uma melhor gestão do tempo por parte destes trabalhadores (Ricoldi, 2010).

Assim, o termo política pública refere-se aos meios de ação do Estado e é através delas que se orientam as ações de governo e da sociedade. Estes processos estão ligados e relacionam-se com questões sociais (Moura e Lobo, 2016).

As políticas públicas são, portanto, “decisões governamentais que geram impacto tangível e mensurável ou substantivo, alterando as condições de vida de um grupo ou população ou produzindo mudanças em atitudes, comportamentos e opiniões” (Silva, 2001, *cit in*. Carvalho, 2017, p. 47).

Portanto, na perspectiva de contemplar condições igualitárias das mulheres nas políticas públicas, Natividade (2009, *cit in*. Carvalho, 2017, p.12), defende que “numa participação equilibrada das mulheres no espaço do trabalho e económico, existem entraves e desafios na elaboração e execução das políticas públicas, sob a perspectiva de género como: salários inferiores aos dos homens, mesmo ocupando a mesma posição profissional; os cuidados com espaço privado e alterações que vão ocorrendo na estrutura familiar; o desemprego, participação elevada no mercado informal e em ocupações precárias e/ou sem remuneração, revelando a má qualidade das condições do trabalho feminino e alterações no padrão da divisão sexual do trabalho; mudanças sociodemográficas; a diversidade étnico-racial, entre outras”.

A Estratégia Europeia de Emprego constituiu um importante eixo no âmbito das políticas conciliatórias, por apostar em novas medidas de colaboração entre os Estados-membros em consultas aos interlocutores sociais, visando alcançar consensos acerca das linhas de intervenção referentes: ao aumento da implicação dos homens na vida familiar, à introdução de novos tipos de benefícios, bem como à ampliação daquelas existentes (Benéria, 2005, *cit in*. Abrão e Miotto, 2017).

As políticas de conciliação passaram a aparecer, então, entre as políticas europeias de emprego e tendem a ser variadas entre os países, considerando os seus contextos histórico, cultural, político e social e as necessidades apresentadas pelas famílias.

É de se salientar que o fomento de um equilíbrio entre as esferas profissional e privada é uma das prioridades em prol da igualdade entre homens e mulheres, acordada no âmbito europeu e tornou-se evidente a necessidade de políticas conciliatórias, mas, posteriormente, também se evidenciou a inadequação dessas políticas frente às disparidades entre homens e mulheres na adesão às opções disponíveis. Isso aponta que as medidas de conciliação, da forma como estão propostas, ainda não conseguem prestar um contributo significativo para a concretização dos principais objetivos políticos da UE (Abrão e Miotto, 2017).

Em suma, algumas medidas encontram-se previstas na legislação laboral dos países e são obrigatórias para todas as organizações abrangidas por estas leis; outras não estão regulamentadas pelo Estado, sendo facultativas e da livre aplicação por cada organização, isto é, a responsabilidade de aplicação destas outras práticas é individual (neste caso, refere-se a cada organização, em si). Apesar das medidas facilitadoras da conciliação entre o trabalho e a vida privada, a nível da legislação laboral, estas não se apresentam suficientes para a promoção do equilíbrio destas duas esferas (Leite, 2018).

Segundo Bardoel (2003) as políticas organizacionais de conciliação da dupla jornada, podem ainda ser analisadas em duas vertentes: a formal que está representada nas políticas e práticas formais que a organização oferece para ajudar os seus trabalhadores a equilibrar a vida profissional e familiar e estão estabelecidas por lei; e a informal, que se refere ao ambiente de trabalho informal que apoia, protege e satisfaz as necessidades de equilíbrio das duas esferas na vida dos trabalhadores. As políticas organizacionais informais referem-se às outras medidas que apesar de não estarem presentes na lei portuguesa devem ser adotadas pelas empresas a fim de promoverem a conciliação entre a vida profissional e a vida privada (Chambel e Ribeiro, 2014).

Em Portugal, as políticas organizacionais designadas por formais correspondem, portanto, a um conjunto de medidas legais previstas no Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, e a Lei n.º 35/2004, de 29 de Julho:

Tabela 2 - Legislação dos Direitos dos pais e mães trabalhadores/as

1) Licença Parental – Permite à mãe ou ao pai prestarem os primeiros cuidados aos filhos recém-nascidos.
2) Licença por paternidade – Além da licença por paternidade referida anteriormente, no primeiro mês a seguir ao nascimento da criança, o pai tem direito a uma licença com duração de 5 dias úteis de gozo obrigatório seguidos ou intervalados.
3) Licença parental – Para prestar assistência a filhos ou adotados e até aos 6 anos de idade, o pai e a mãe têm também direito a uma licença parental, para utilizarem cada um dos pais nas seguintes diferentes situações.
4) Licença de amamentação – direito a uma dispensa diária, a utilizar em dois períodos distintos, com duração máxima de uma hora cada, ao longo de todo o período em que amamente.
5) Licença para assistência a pessoa com deficiência ou doença crónica – oferece aos pais (mãe ou pai) o direito a licença até seis meses, prorrogável até quatro anos, a fim de acompanhar o filho, adotado ou enteado, desde que resida com ele, portador de deficiência, durante os seus primeiros 12 anos de vida. Confere também ao avô ou à avó trabalhadores faltar ao trabalho até 30 dias seguidos após o nascimento de netos.

Fonte: Elaboração própria - Adaptado do Código do Trabalho

Por sua vez Guerreiro *et al.* (2006) destacam cinco modalidades para promover a conciliação da vida profissional com a privada, das quais podemos enquadrar nas políticas informais, como : i) Criação de serviços de acolhimento de crianças; ii) 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. iii) Licenças para pais e mães trabalhadores/as; iv) 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; v) Flexibilização da organização do trabalho - redução efetiva das horas de trabalho; ajustamento do tempo de trabalho negociando o mínimo de horas de trabalho/ano ou implementar um banco de horas (mais importante do que cumprir um horário de trabalho, o trabalhador compromete-se a cumprir objetivos); compactação das horas de

trabalho semanal em moldes que facilitem o aumento dos dias livres para descansar e para apoiar a vida familiar; adoção de modalidades de teletrabalho, entre outras.

Também Abendroth e Dulk (2011) classificam as modalidades facilitadoras da conciliação entre a vida profissional e a vida privada, em três categorias fundamentais: i) Modelos de trabalho flexíveis – dão aos trabalhadores a possibilidade de reduzir ou ajustar os seus tempos de atividade profissional às necessidades e obrigações familiares; ii) Licenças – permitem aos trabalhadores prestar cuidados temporários aos filhos pequenos e iii) Serviços de guarda – a sua existência implica que a organização assume partilhar a responsabilidade de apoiar na guarda das crianças enquanto os pais estão no trabalho.

Mais, no que toca às políticas organizacionais que podem melhorar a relação trabalho-família, podemos agrupá-las em quatro grupos: i) Políticas de flexibilização de tempo e espaço, que possibilita que o funcionário tenha um horário flexível perante necessidades de formação, emergências familiares, licenças para cuidar de filhos pequenos, doentes ou incapacitados, trabalho a tempo parcial e jornada reduzida e trabalhar a partir de casa; ii) Políticas de benefícios sociais que englobam seguro de vida, planos de reforma e seguro de saúde para o parceiro, filhos e em algumas situações até para ascendentes; iii) Políticas empresarias de apoio profissional ao trabalhador, como oferecer assessoria e formação ao funcionário para lidar com situações familiares, por meio de aconselhamento legal, financeiro, psicológico e de carreira e iv) Políticas de serviços familiares que teria como foco diminuir a carga de “trabalho” extralaboral (Júnior, *et al.* 2013).

Desta forma, as organizações que permitem aos seus funcionários corresponderem às suas responsabilidades profissionais e familiares em simultâneo através da implementação de políticas e práticas facilitadoras do equilíbrio trabalho-família e do bem estar dos trabalhadores têm sido designadas como «amigas da família» (Chambel e Ribeiro, 2014).

Ribeiro e Pimenta (2014) alertam, no entanto, que ainda que a implementação de políticas conciliadoras vise o reconhecimento da organização como “amiga da família”, para que seja percecionada como tal, pelos indivíduos, é necessário que vigorem práticas informais, ao nível da cultura e clima organizacional, enquanto valorizadores da dimensão pessoal e familiar da vida dos indivíduos (Chambel e Ribeiro, 2014).

A cultura organizacional assume, assim, um papel fundamental na perceção do indivíduo sobre a organização como sistema de suporte, uma vez que os valores e as normas vigentes no contexto organizacional influenciam as decisões dos colaboradores nas diferentes dimensões

das suas vidas. Isto implica que se a utilização de benefícios implementados na organização, por parte dos indivíduos, for percebida como negativa pela organização e chefias, o trabalhador poder-se-á sentir inibido na sua utilização sob pena de ser prejudicado ao nível da carreira profissional ou ainda ao nível da estabilidade no emprego, experienciando, consequentemente, um maior nível de conflito entre os papéis laboral e familiar e a conciliação das várias responsabilidades (Barnett e Marshall, 1993).

É possível acrescentar que com o intuito de responder à necessidade das organizações terem um guia orientador de políticas e práticas familiarmente responsáveis, foi criada, em 2016, a Norma Portuguesa 4552:2016 - Sistema de Gestão de Conciliação entre Vida Profissional, Familiar e Pessoal, que se trata de uma norma portuguesa certificável que ajuda na definição e implementação de medidas e boas práticas dentro de uma organização que visam elevar o bem-estar, qualidade de vida e satisfação de todos os envolvidos (CITE, 2019).

Segundo Perry-Smith e Blum (2000), as práticas e políticas que visam a conciliação da dupla jornada, podem ajudar as empresas a demonstrar aos seus funcionários que a organização valoriza o seu bem-estar e as suas contribuições. Desta forma, existirá uma “norma de reciprocidade” (teoria de troca social) aquando da aplicação das mesmas, ou seja, os trabalhadores são motivados a adotar atitudes e comportamentos desejados (Evans e Davis, 2005). Poderá assim existir um sentimento de retribuição por parte dos trabalhadores caso se verifique um nível alto de suporte organizacional e assim conseguir um maior compromisso com o bem-estar organizacional, uma identidade organizacional reforçada e performance extra (Rhoades e Eisenberger, 2002).

1.5 A Gestão de Recursos Humanos

O conceito de Gestão de Recursos Humanos tem vindo a evoluir ao longo do tempo (Ferreira, Martinez, Nunes e Duarte, 2015). Historicamente surgiram duas novas classes sociais – uma detentora dos meios de produção, caracterizada pela sua orientação para o lucro – e outra, detentora da força de trabalho (Méda, 1999, *cit. in.* Almeida, 2011).

A maioria dos autores divide esta evolução em três marcos importantes (Brandão e Parente, 1998, *cit in.* Marques, 2016): o da Administração de Pessoal (até aos anos 50-60); o da Gestão de Pessoal (início nos anos 60 até aos anos 80); e o da Gestão de Recursos Humanos (início nos anos 80). No primeiro período, consta o período da Administração de Pessoal, que engloba a “direção de pessoal”, “direção das relações sociais” e “direção das relações humanas” e caracteriza-se no controlo da disciplina no trabalho; no respeito pela legislação; nas relações com os parceiros sociais e negociações contratuais; e nas questões da motivação e satisfação associadas à gestão das remunerações, da formação e às promoções (Bessyre des Horts, 1987, *cit.in* Marques, 2016). No segundo período, o da Gestão de Pessoal, que corresponde à quarta fase designada por Bessyre des Horts (1987) - “direção de pessoal”, advém da entrada de um novo paradigma sustentado numa lógica qualitativa da GRH e a função pessoal é dominada por preocupações humanistas (Serrano, 2010), as atividades incidem essencialmente na motivação e satisfação das pessoas numa lógica de minimização de custos (Marques, 2016). A Gestão de Recursos Humanos, correspondente ao terceiro período da evolução da função e às quinta e sexta fases, designadas por Bessyre des Horts (1987), como as fases de “direção de gestão de recursos humanos” e de “direção do desenvolvimento social” que se centra, por um lado, numa visão estratégica da GRH e da sua integração na estratégia de gestão global da organização e, por outro, no desenvolvimento do factor humano enquanto factor de competitividade (Marques, 2016). Nesta última, os Recursos Humanos, passam a ser considerados um recurso e um investimento que é necessário potencializar (Neves, 2007).

Já Marras (2003, *cit in.* Conde, 2016, p.15) classifica a evolução da gestão de pessoas em cinco fases: “contábil (registo de entradas e saídas com grande preocupação com custos); legal (o chefe do pessoal preocupava-se em atender à legislação trabalhista); tecnicista (melhoria nas relações entre organização e trabalhadores, a função de Recursos Humanos passou a ser de formação, recrutamento, seleção, cargos e salário, higiene e segurança, entre outros); administrativa (conhecida como sindicalista, transformação de procedimentos burocratizados e

operacionais em responsabilidades voltadas para os indivíduos e as suas relações); estratégica (após 1985, passou a preocupar-se mais com os trabalhadores, com uma visão de longo prazo)”.

Da análise dos contributos da função Recursos Humanos e dos seus papéis na organização, destaca-se a sua importância para “reestruturar, formar e desenvolver pessoas, recrutar com qualidade, motivar pela recompensa, com o menor custo possível, com o objetivo de através das competências de as pessoas atingir os objetivos de negócio” (Tomé, 2013, p.67).

Em relação aos diferentes papéis dos profissionais de Recursos Humanos é de salientar a dualidade inerente ao papel destes profissionais na organização, pois se, por um lado, implica interagir com os diferentes *stakeholders* e gerir as práticas que vão influenciar o dia-a-dia dos trabalhadores, por outro, os profissionais de Recursos Humanos também são trabalhadores da organização, sendo também afetados pelas decisões e reestruturações da organização (Tomé, 2013).

Tyson e Fell (1986, *cit in*. Marques, 2010), tipificaram três estilos de gestão de pessoal: 1) o “clerk of works” que caracteriza o gestor do pessoal que se encontra num papel subalterno em relação aos gestores de linha. Este é responsável pela gestão administrativa e bem estar dos trabalhadores e possui pouco poder de decisão, não estando sujeito ao cumprimento de objetivos de curto prazo; 2) “contracts manager” caracteriza o gestor do pessoal que tem uma função equiparada às outras funções, ou seja, tem como principal função as relações laborais, sendo o seu papel principal o da interpretação de acordos e de contratos, assim como resolver os problemas diários e aconselhar os gestores de linha; 3) “architect model” caracteriza o gestor do pessoal que ocupa uma função “sénior” e tem um papel relevante na gestão de topo, participando no planeamento e gestão prospetiva.

Já Lepak e Snell (1999), apresentam uma abordagem sobre o valor e singularidade do capital humano. Cruzando as duas variáveis do capital humano de uma empresa, singularidade (elevada/baixa) com valor do capital humano (elevado/baixo), definem uma tipologia de quatro quadrantes. O primeiro quadrante, conhecimento baseado no desenvolvimento interno, é representado pela elevada singularidade e valor estratégico do capital humano com base no compromisso e de desenvolvimento do capital humano. O segundo quadrante, trabalho baseado no desenvolvimento interno, definido pela baixa singularidade e elevado valor estratégico do capital humano, indica uma configuração de RH baseada na produtividade enfatizando o desenvolvimento interno do capital humano pressupondo ganhos mútuos. O terceiro quadrante, trabalho contratual/acordos, procedente da baixa singularidade e valor estratégico, apresenta

uma configuração de RH baseada na conformidade, sendo que o RH é encarado como um custo que a empresa externaliza assente na flexibilidade numérica consoante o contexto temporal. O quarto quadrante, alianças/parcerias, foca-se na elevada singularidade e baixo valor estratégico, enfatizando uma configuração de RH que tem por base a colaboração, na criação de alianças em que a empresa e o trabalhador contribuem e beneficiam através de formação, teambuilding, entre outras.

Deste modo, compete ao Departamento de RH, promover, planear, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da instituição (Sovienski e Stigar 2008, *cit in*. Conde, 2016).

No entanto, quanto ao perfil do gestor de recursos humanos, existem vários aspetos a serem considerados, como conhecimento específico em gestão de recursos humanos, compreensão estratégica, liderança, orientação para resultados, adaptação à mudança, análise e resolução de problemas; negociação e persuasão; *networking*; flexibilidade; planeamento e organização; compreensão interpessoal; iniciativa e autoconfiança (Ceitil 2006, *cit in*. Conde, 2016).

Mais, a evolução recente da composição do campo profissional de Recursos Humanos, tem se destacado pela exigência de um diploma do ensino superior como condição de acesso ao grupo profissional. Em Portugal, este facto, tende a refletir dois movimentos: a crescente complexidade técnica da função recursos humanos, em virtude das transformações em curso no padrão de especialização económica do país e da consequente alteração da sua base de competitividade, e o aumento da disponibilidade de diplomados, consequência da massificação do ensino superior em Portugal (Almeida, 2008).

Para Stoney e Sisson (1989, *cit in*. Almeida, 2011, p. 57) a gestão de recursos humanos precisa de uma nova agenda de investigação, baseada na “necessidade de produzir teorias de médio alcance, como forma de responder ao seu carácter contingencial; produzir mais informação empírica combinada com mais análise, colocando o foco da sua abordagem na gestão do emprego enquanto conjunto interdependente de atividades e não como ato isolado; e por último, compreender melhor o papel das chefias intermédias no contexto das organizações e da implementação das políticas de gestão de recursos humanos”.

A gestão de recursos humanos trata-se da figura principal de transformação dentro da organização, já que tem como intuito melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o atendimento das necessidades dos clientes. Muito do sucesso das organizações depende do investimento nas pessoas, identificando, aproveitando e desenvolvendo o capital intelectual (Sovienski e Stigar, 2008).

Posto isto, é importante ressaltar que “a expectativa que os trabalhadores têm hoje coloca grandes e novos desafios à gestão de pessoas, abrangendo a relação trabalho-família e a flexibilidade. As pessoas não são apenas “braços humanos” nem entidades meramente económicas. São também sujeitos psicológicos, atores sociais e entidades morais. Não se guiam apenas por motivos económicos – também desejam satisfazer necessidades de realização pessoal, procuram efetuar trabalho com significado para as suas vidas, procuram pertencer a redes sociais que lhes permitam satisfazer necessidades sociais, de pertença e de comunidade” (Cunha *et al*, 2010, p. 823).

2. Objetivos de estudo e enquadramento metodológico

Após a realização do enquadramento teórico referente à problemática em estudo – Conciliação da Dupla Jornada, apresentado no ponto número 1, parte-se agora, para o estudo, onde se encontram especificamente a pergunta de partida; objetivos (gerais e específicos), a investigação opção metodológica, técnicas e instrumentos de recolha de dados, técnicas de tratamento e análise de dados.

Segundo Quivy e Campenhoutd (2003), a pergunta de partida deve obedecer a três particularidades: clareza, exequibilidade e compreensão de fenómenos sem cair em julgamentos morais: “traduzir um projeto de investigação sob a forma de uma pergunta de partida será útil se essa pergunta for corretamente formulada (...) a confusão entre análise e o juízo de valor é muito usual e nem sempre fácil de detetar” (Simões e Sapeta, 2018, p. 46).

Assim sendo, o presente estudo teve como questão de partida a seguinte:

- De que forma é que os profissionais de Recursos Humanos conciliam a vida privada com a vida profissional?

Esta pergunta parte dos pressupostos, enunciados no quadro teórico, que qualquer modo de conciliação – bem como as tensões que dela decorrem – pode depender de vários fatores da interseção entre as preferências e os recursos dos sujeitos envolvidos; as oportunidades e os constrangimentos criados pelo mercado de trabalho e por determinados tipos de profissão (com horários atípicos, com exigências elevadas); as orientações e negociações desenvolvidas ao longo do percurso conjugal e familiar; as políticas sociais e de família e o contrato de género, isto é, a forma como uma sociedade define o que os géneros devem pensar, sere fazer (Wall, *et al.* 2010, *cit in.* Moser e Dal Prá, 2016).

As razões para a escolha do grupo profissional de Recursos Humanos, são em primeiro lugar, pelo facto de que, mesmo nas empresas que não possuem um departamento específico, a função de gerir pessoas não deixa de ser executada, e ganha importância para se atingir os objetivos da organização (Oliveira e França, 2005). Pretende-se explorar a diversidade num conjunto homogéneo de sujeitos/situações (Guerra, 2006).

A segunda, pela compreensão de como é que estes conciliam as duas esferas e ainda a perceção que têm sobre o assunto uma vez que esta problemática e as praticas a ela associadas pode, em alguns contextos, ser uma das competências ou atividades atribuídas á função recursos humanos e com a qual estes profissionais lidam e vivenciam enquanto gestores, técnicos e

trabalhadores. A terceira, porque se deve ao facto deste grupo profissional, ter mais consciência/conhecimento não só de gestão das pessoas e do pessoal, enquanto especialistas ou técnicos, mas das práticas organizacionais e das políticas (legislação laboral, onde se enquadra a obrigatoriedade de algumas práticas facilitadoras da conciliação). A quarta, porque se trata de um campo, conforme no enquadramento teórico, que abrange um conjunto de profissionais que podem e/ou realizam um conjunto diversificado de atividades, em contextos muito diferenciados, e com graus de responsabilidade diferenciada. A quinta, pois advém, ainda, do interesse da investigadora e o acesso ao objeto de estudo, assim como o facto da amostra ser não probabilística por conveniência por motivos de exequibilidade.

2.1. Objetivos

Neste quadro, o objetivo geral do estudo vai ao encontro da pergunta de partida e do exposto no paragrafo anterior, tendo como intuito fazer uma análise ao modo como os profissionais de Recursos Humanos (homens e mulheres) conciliam as duas esferas de vida - privada e profissional. Isso implica conhecer o modo como utilizam o tempo nas diferentes dimensões da sua vida quotidiana, em particular no que diz respeito ao trabalho remunerado e não remunerado, assim como o bem-estar e satisfação pessoal e profissional desses mesmos trabalhadores.

Para uma melhor compreensão deste principal objetivo, seguem os objetivos específicos: 1) Caracterização sociodemográfica dos/as profissionais de Recursos Humanos; 2) Caracterizar a vida profissional dos/as profissionais de Recursos Humanos; 3) Analisar os usos do tempo na vida privada e profissional; 4) Analisar os usos do tempo do casal na vida doméstica/privada e no trabalho dos/as profissionais de Recursos Humanos; 5) Perceção do *spillover* entre as duas esferas de vida - vida privada e profissional; 6) Compreender a satisfação com a conciliação das duas esferas e satisfação profissional, pessoal e bem-estar psicológico; 7) Analisar como as práticas/ de conciliação são percecionadas pelos/as profissionais de Recursos Humanos.

2.2. Quadro Metodológico

A opção metodológica de investigação desempenha um papel importante no estabelecer de uma base científica para guiar o estudo (Fortin, 2009).

Podemos considerar a metodologia científica como uma ferramenta que agrega vários meios que auxiliam na realização da pesquisa científica. Consiste no estudo e na verificação dos métodos, das técnicas e dos processos utilizados na investigação e resolução de problemas, com vista ao desenvolvimento do conhecimento científico (Destarte, 2006, *cit in.* Almeida, 2016).

Deste modo, para efeitos do estudo da dissertação de mestrado, a metodologia levada a cabo foi a de natureza qualitativa que “faz parte do paradigma naturalista (ou interpretativo/descritivo)” (Fortin, 2009, p. 7), construída a partir da exploração das vivências dos participantes que é por si só, um fenómeno da metodologia qualitativa, que se caracteriza por ser um processo indutivo que tem como foco o universo da vida quotidiana dos sujeitos (Alves e Silva, 1992).

No presente estudo, optou-se pela metodologia qualitativa porque, tal como os objetivos enunciam, pretende-se analisar e compreender como cada profissional de Recursos Humanos concilia a sua vida privada com a vida profissional, tal como, este método diferir do quantitativo, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base na análise de um problema, não pretendendo medir ou numerar categorias (Richardson, 1989, *cit in.* Dalfovo, *et al.* 2008).

E, tal como acontece no presente estudo, nos métodos de investigação qualitativa, escolhem-se as pessoas que viveram/vivem o fenómeno, sendo esse o objeto do estudo e em que toda a informação pertinente é recolhida junto dos participantes (Fortin, 2009).

Deste modo, o paradigma qualitativo permite, apreender a variabilidade de relações entre a conciliação da dupla jornada e os significados que lhe são atribuídos pelos próprios indivíduos (Esteves e Azevedo, 1998).

Neste quadro pode entender-se que o método de investigação qualitativo é “aquele que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das perceções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem” (Minayo, 2010, *cit in.* Batista, *et al.* 2007, p.4).

Uma outra razão para a escolha do método de investigação qualitativo deve-se ao facto de numa investigação qualitativa se poder modificar a forma de proceder e repetir várias vezes a recolha dos dados, a análise e a interpretação. Deste modo, as discussões e observações podem

ser pouco estruturadas, o que permite aos participantes exprimir livremente as suas crenças e sentimentos de forma espontânea, tal como os seus comportamentos (Cassel e Symon, 1994, *cit in*. Dalfovo, *et al.* 2008).

2.2.1. Técnica de recolha de dados

A técnica de recolha de dados consiste em reunir as informações determinadas junto das pessoas ou das unidades de observação incluídas na amostra (Quivy e Campenhoudt, 1995).e

Na recolha de dados qualitativos foi utilizada a entrevista. Fortin (2009, p.375) define a entrevista como um modo particular de “comunicação verbal entre duas pessoas, um entrevistado que recolhe os dados e um respondente que fornece a informação”. A escolha pelo instrumento referido, a entrevista, recai na veracidade de ser uma técnica fundamental quando se precisa ou deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos (Duarte, 2002). Mais, permite fazer uma análise profunda, recolhendo indícios dos modos como cada um dos indivíduos percebe e interpreta a sua realidade, levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica em que preside as relações que se estabelecem no interior de um determinado grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de recolha de dados (Duarte, 2002).

No presente estudo, optou-se pela entrevista semiestruturada e individual, um dos modelos mais utilizado (Fujisawa, 2000, *cit in*. Matsumoto *et. al.*, 2008), porque o objetivo da entrevista individual é conhecer em profundidade os significados e a visão dos indivíduos.

Já a grupal é indicada para pesquisas cuja temática seja de interesse público ou preocupação comum que não tenham o carácter excessivamente íntimo e exijam muito aprofundamento de cada pessoa e pelo facto de ser semiestruturada, evita que o excesso de estruturação inibia a livre manifestação da opinião do entrevistado, o que é fundamental para a compreensão de sistemas de valores e significados de um grupo social (Fraser e Gondim, 2004).

Uma outra razão para aplicar este tipo de entrevista é que à medida que o entrevistado vai expressando as suas opiniões e significados, vão surgindo novas temáticas e o entrevistador pode redefinir o seu “guião” para obter informações que permitam ampliar a sua compreensão do tema (Fraser e Gondim, 2004).

A entrevista semiestruturada é direccionada por um guião previamente elaborado, composto geralmente pela combinação de perguntas fechadas e abertas, na qual, o entrevistado

tem liberdade para se posicionar favorável ou não sobre o tema, sem se prender à pergunta formulada (Minayo, 2010, cit in. Batista, *et al.* 2017).

A entrevista contemplou cinco dimensões: Caracterização sociodemográfica, Caracterização da vida profissional (7 questões), Vida privada e usos do tempo (9 questões), Bem-estar e satisfação pessoal e profissional (5 questões) e Práticas organizacionais (5 questões).

2.2.2 Participantes

A definição de critérios segundo os quais são selecionados os sujeitos que compõe o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado (Duarte, 2002).

O procedimento de amostragem pode ser realizado por meio de uma amostra probabilística ou não probabilística. Para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos etc. (Oliveira, 2001).

Portanto, no que respeita às fontes de recolha de informação e à amostra, a opção recaiu sobre a amostra não probabilística por conveniência por motivos de exequibilidade. Neste caso, a opção escolhida centra-se no facto do pesquisador selecionar membros da população mais acessíveis. Quando bem conduzida pode produzir resultados satisfatórios mais rápidos e com menor custo que uma pesquisa com amostragem probabilística (Oliveira , 2001).

Em relação à diversificação, está presente a diversificação interna, na qual se explora a diversidade interna do grupo, ou seja, pretende-se explorar a diversidade num conjunto homogêneo de sujeitos ou situações (Guerra, 2006).

O número da amostra dependeu da saturação empírica da informação e pelo facto de num ambiente social específico, o espectro de opiniões ser limitado, pois a partir de um determinado número de entrevistas percebe-se o esgotamento das respostas quando elas tendem a repetir-se e novas entrevistas não oferecem ganho qualitativo adicional para a compreensão do fenómeno estudado (Gaskell, 2002, *cit in.* Fraser e Gondim, 2004). Também por

esse motivo e para uma melhor compreensão do problema, o estudo foi aplicado a várias categorias profissionais inerentes à área de Recursos Humanos.

O conceito de saturação, no ponto de vista operacional, indica em que momento o investigador deve parar a recolha de dados, evitando o desperdício de recursos, como o tempo, e no ponto de vista metodológico, permite generalizar os resultados ao universo de trabalho (população) a que o grupo analisado pertence (generalização empírico-analítica) (Pires, 1997, *cit in*. Guerra, 2006).

Em suma, as características da análise qualitativa não facilitam uma definição à priori do universo de análise, pois, é muito maleável, o objeto evolui e a amostra pode alterar-se ao longo do percurso (Guerra, 2006).

A amostra conta com 10 participantes, todos/as eles/elas profissionais de Recursos Humanos, com diferentes categorias profissionais e de diferentes organizações. Dos/as participantes, uns/umas foram entrevistados/as via videochamada (*Teams*) ou presencialmente. Em média, as entrevistas tiveram uma duração de 15 a 20 minutos.

2.2.3 Técnica de tratamento de dados

Os dados que advêm das pesquisas de abordagem qualitativa, precisam de ser analisados de forma diferente dos dados provenientes de estudos de abordagem quantitativa (*softwares*, estatísticos, testes de hipóteses, estatística descritiva, etc...) (Silva e Fossá, 2015).

O material recolhido numa pesquisa qualitativa é geralmente sujeito a uma análise de conteúdo (Guerra, 2006). Desta forma, no presente estudo, foi utilizada a análise de conteúdo, que tem sido amplamente difundida e utilizada a fim de analisar os dados qualitativos. Esta técnica procura analisar um pequeno número de informações complexas e pormenorizadas (Quivy e Campenhoudt, 1995).

A análise de conteúdo é então, uma técnica de dimensão descritiva que visa dar conta do que foi contado e uma dimensão interpretativa do que foi dito, que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos (Guerra, 2006).

Portanto, é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) para evidenciar os indicadores que permitiam inferir sobre uma realidade que não a da mensagem (Bardin, 2011).

Seguindo ainda, a proposta de Guerra (2006) neste estudo, nas entrevistas aprofundadas utiliza-se uma diversidade de técnicas: a transcrição – uma vez realizadas as entrevistas, torna-se necessário transcreve-las; a leitura – uma vez transcritas, as entrevistas são lidas de forma cuidadosa; construção de sinopses das entrevistas - sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista e são “fieis” em relação à linguagem dos entrevistados; análise descritiva (análise tipológica, categorial e temática aprofundada) e análise interpretativa, ou seja, as hipóteses explicativas e ideias-tipo.

Nesse estudo, utilizou-se o que Bardin (2011, p.199) define como análise de conteúdo categorial: “funciona como operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias, segundo reagrupamentos analógicos.”

3. Análise dos resultados empíricos

Neste ponto, encontram-se os resultados obtidos através da análise às entrevistas realizadas aos Profissionais de Recursos Humanos, tendo em consideração a pergunta de partida e respetivos objetivos, através da segmentação definida, como: (1) Dados sociodemográficos dos/as entrevistados; (2) Caracterização da vida profissional; (3) Vida privada e usos do tempo; (4) Bem-estar e satisfação pessoal e profissional e (5) Práticas organizacionais.

3.1. Caracterização Sociodemográfica

O primeiro ponto a ser abordado na entrevista foram os dados sociodemográficos, para apurar alguns dados relevantes para a caracterização da amostra, nomeadamente: Sexo, Idade, Estado Civil, Número de dependentes, Habilitações literárias, Categoria profissional, Antiguidade na empresa e na função, Setor de atividade e Dimensão | Tipo de Empresa.

Tabela 3 - Caracterização Sociodemográfica I

Entrevistados/as	Sexo	Idade	Estado Civil	Dependentes	Habilitações Literárias	Categoria Profissional
E.1	F	26	União de Facto	1	Mestrado	Responsável de Recursos Humanos
E.2	F	26	Casada	0	Mestrado	Técnica Superior de Formação
E.3	F	27	União de Facto	0	Mestrado	Team Leader de Recrutamento
E.4	F	27	União de Facto	0	Mestrado	Técnica Superior de RH
E.5	F	32	União de Facto	1	Licenciatura	Gestora de Recrutamento
E.6	M	45	Casado	2	Licenciatura	Gestor de Negócio
E.7	M	25	Solteiro	0	Licenciatura	Administrativo
E.8	M	44	Casado	3	Licenciatura	Diretor Comercial
E.9	M	27	Solteiro	0	Licenciatura	Técnico de Recrutamento IT
E.10	M	37	Solteiro	0	Licenciatura	Técnico de PAYROLL

Fonte: Elaboração própria - informações recolhidas das entrevistas

De acordo com o que é possível constatar na tabela anterior [Tabela 3], os/as dez entrevistados/as são tanto do sexo feminino como do sexo masculino (5 do sexo feminino e 5 do sexo masculino) e a faixa etária encontra-se compreendida entre os 25 e os 45 anos de idade (E1: 26; E2: 26; E3: 27; E4:27; E5: 32; E6: 45; E7: 25; E8: 44; E9: 27 e E10: 37).

Os profissionais são jovens e parece que os homens são tendencialmente mais velhos (há dois acima dos 40 anos), sendo que os mais jovens são solteiros ou encontram-se em união de facto.

No que respeita às habilitações literárias, as/os entrevistados possuem o ensino superior. As habilitações são ao nível da Licenciatura e Mestrado, sendo que apenas as entrevistadas possuem o grau de mestrado. Apenas a E5 (Gestora de Recrutamento) possui o grau de

licenciatura enquanto todos os entrevistados possuem o grau de licenciatura. São as profissionais do sexo feminino que detém de maior grau académico.

Tabela 4 - Caracterização Sociodemográfica II

Entrevistados/as	Antiguidade na Empresa	Antiguidade na Função	Setor de Atividade	Dimensão Tipo de Empresa
E.1	4 anos	2 anos	Setor Aeronáutico	Grande Empresa Multinacional
E.2	2 anos	2 anos	Setor Energético	Grande Empresa Nacional
E.3	2 anos e 4 meses	2 anos e 1 mês	Consultoria RH	Média Empresa Multinacional
E.4	4 anos	4 anos	Setor Energético	Grande Empresa Nacional
E.5	3 meses	3 meses	Consultoria RH	Média Empresa Multinacional
E.6	11 anos	11 anos	Consultoria RH	Média Empresa Multinacional
E.7	1 ano	1 ano	Construção Civil	Pequena Empresa Nacional
E.8	1 ano	1 ano	Consultoria RH	Média Empresa Multinacional
E.9	6 meses	6 meses	Consultoria RH	Média Empresa Nacional
E.10	4 anos	4 anos	Consultoria RH	Média Empresa Nacional

Fonte: Elaboração própria - informações recolhidas das entrevistas

No que respeita à antiguidade na empresa e à antiguidade na função constata-se que a antiguidade é tendencialmente baixa e que a antiguidade na empresa e na função parecem coincidir para as entrevistadas e entrevistados. Facto esse que se justifica, uma vez que, os/as entrevistados/as estão relativamente há pouco tempo nas atuais empresas, seja por ingresso no mercado de trabalho recente, pois, cada vez mais, os jovens entram mais tarde no mercado de trabalho (Perista,1999) ou por exemplo, mudança de organização recentemente.

Existem, contudo exceções, como é o caso do E6 que se destaca por ser o homem mais velho e com maior antiguidade na função e empresa (11 anos). Todos/as os/as restantes coincidem quanto a este domínio.

Relativamente à categoria profissional, começando pela E1, esta, do sexo feminino é Responsável de Recursos Humanos, numa empresa Multinacional, do setor da Indústria Aeronáutica há cerca de dois anos, embora tenha vínculo contratual com a empresa há quatro anos (outrora como técnica de recrutamento e seleção). Já a E2, do sexo feminino, é Técnica Superior na área da formação, de uma empresa reconhecida no mercado Nacional, do setor Energético há cerca de dois anos (na empresa e na função). A E3 tem a categoria profissional de *Team Leader* de Recrutamento, numa empresa Multinacional, do setor de Consultoria de RH há menos de três anos, sendo que durante os seus primeiros 3 meses de contrato, a sua função era a de Técnica de Recrutamento e Seleção.

Por sua vez, a E4 do sexo feminino é Técnica Superior de RH numa empresa concorrente à da E2 – mesmo setor - Setor Energético, numa empresa Nacional, há cerca de quatro anos (na empresa e na função). A E5, do sexo feminino, tem a função de Gestora de Recrutamento, numa empresa Multinacional do setor de Consultoria de RH há menos de 1 ano – 3 meses (na empresa e na função).

O E6, do sexo masculino, é Gestor de negócio numa empresa Multinacional do setor de Consultoria de RH aproximadamente há onze anos, tanto na função como em antiguidade na empresa.

Já o E7, é Administrativo numa empresa Nacional, do setor da Construção Civil há cerca de um ano (na empresa e na função). O E8, do sexo masculino tem como categoria profissional, a de Diretor Comercial numa empresa Multinacional, do setor de Consultoria de RH há respetivamente um ano (na empresa e na função).

O E9, do sexo masculino, é Técnico de Recrutamento, numa empresa Nacional também do setor de Consultoria de RH, porém somente na área de IT, há relativamente pouco tempo - menos de um ano (6 meses – na empresa e na função). Por último, o E10, do sexo masculino é Técnico de *Payroll* numa empresa Nacional de Consultoria de RH há quatro anos (na empresa e na função).

Embora os entrevistados sejam todos da área de Recursos Humanos, as categorias profissionais dos mesmos variam, assim como os setores de atividade das empresas em que

estão inseridos (o setor de atividade mais representado é o de Consultoria RH de diferentes empresas).

Mais, os/as entrevistados/as enquadram-se no grupo social dos quadros, que segundo estudo de Cordeiro (2001, p.13) “são todas as pessoas que terminam um ensino e uma formação profissional de nível superior ou que possuem uma experiência reconhecida como equivalente num domínio científico, técnico ou administrativo e que exercem, na qualidade de assalariado, funções com carácter intelectual predominante, comportando a aplicação em elevado grau de faculdades de julgamento e de iniciativa e que implicam um nível relativamente elevado de responsabilidade.” Não obstante um estar subqualificado como “Administrativo” (E7). Coloca-se a hipótese que tal se deve a estar empregado numa pequena empresa há pouco tempo (antiguidade de um ano) e ser recém-diplomado – 25 anos de idade.

No que respeita à composição do agregado familiar, estes variam: a entrevistada 1 encontra-se em união de facto e reside com o seu companheiro e filho de 3 meses. A entrevistada 2 é casada e sem filhos - vive apenas com o marido. A entrevistada 3 encontra-se em união de facto e não tem filhos, vive com o namorado. A entrevistada 4 está também em união de facto, não tem filhos e vive também com o namorado. A entrevistada 5 vive em união de facto e reside com o filho de 19 meses e companheiro. O entrevistado 6 é casado e reside com a companheira e 2 filhas com 14 e 17 anos de idade. O entrevistado 7 é solteiro e sem filhos e vive com os pais (mãe e pai). O entrevistado 8 é casado e tem 3 filhos dos 12 aos 15 anos de idade (reside também com a companheira). Já o entrevistado 9, solteiro e sem filhos, partilha casa com três amigos e por último, o entrevistado 10, solteiro e sem filhos, mora sozinho.

Ressalta-se, que no que respeita à situação pessoal, só os entrevistados do sexo masculino é que são solteiros, nomeadamente o E7, E9 e E10. Todas as entrevistadas estão em situação de conjugalidade com ou sem filhos.

No que toca aos cônjuges dos/as entrevistados/as reteve-se que no caso da E1, o cônjuge possui o 12º ano do Nível 5 e é técnico de instrumentação há cerca de 10 anos numa empresa do setor da papelaria. O cônjuge da E2 possui o Mestrado e é engenheiro há cerca de 4 anos no setor de construção civil. O cônjuge da E3 detém de Licenciatura e é Técnico Superior de *Payroll* há cerca de dois anos no setor da saúde e com licenciatura. O cônjuge da E4 possui o Mestrado e é Técnico Superior há 4 anos no setor energético. O cônjuge da E5 possui o 12º ano e é Lojista há cerca de dois anos no setor da tabaqueira. A cônjuge do E6 tem o 12º ano e é doméstica. A cônjuge do E8 detém de licenciatura e é professora há cerca de 22 anos na mesma instituição.

Há exceção dos cônjuges da E1, E5 e do E6 que têm o ensino secundário, todos os outros têm curso superior. Isto denota-se também, na profissão de cada um deles, pois não pertencem a um grupo social de quadros.

3.2 Caracterização da Vida Profissional

De acordo com a informação partilhada pelos entrevistados e de forma a dar continuidade à apresentação destes inicia-se primeiramente à abordagem e à citação das respetivas categorias profissionais; as tarefas que desempenham diariamente e como caracterizam a sua função. De seguida, o objetivo passa por perceber qual o horário de trabalho; em que modalidade se encontram e qual a perceção em relação à alteração da modalidade típica de trabalho trazida pela pandemia – se veio facilitar ou dificultar o dia-a-dia / conciliação das duas esferas.

Assim sendo, começando pela E1 – Responsável de RH, assume ter à sua responsabilidade, várias das tarefas inerentes aos RH, *“(...) desde recrutamento e seleção, payroll, gestão contratual, formação, preparação para auditorias, entre outras. Antes da pandemia, estava também encarregue da gestão de equipa de 5 elementos (...) com a pandemia, a empresa recorreu a despedimento coletivo e fiquei como elemento único representante do departamento de RH.”* E caracteriza a sua função da seguinte forma: *“(...) a minha função é exigente...exige muita responsabilidade e se alguma coisa correr mal sou eu que dou a cara.”*

Já a E2, Técnica Superior na área da Formação, desde sempre que desempenha tarefas como *“(...) gestão de formações, construção de conteúdos formativos, entre outras...”* e caracteriza a função da seguinte forma: *“é exigente pela quantidade de trabalho...”*

A E3, é Team Leader de Recrutamento, tem à sua responsabilidade, *“além do Recrutamento de diversos perfis de A a Z, a gestão de uma equipa de recrutamento que comporta em traços muito gerais a sua formação inicial e contínua, o seu acompanhamento e dos indicadores de desempenho que são posteriormente avaliados, a implementação de iniciativas e alavancagem de fontes de recrutamento, bem como a ponte entre a equipa e as equipas externas, reuniões, etc. Um dia típico neste tipo de trabalho decididamente é dinâmico.”* Caracteriza a sua função como: *“A minha função pode ser dividida entre o Recrutamento propriamente dito e esse asseguro que é apaixonante e gratificante! Quanto à gestão de equipa, é desafiador.”*

Por sua vez, a E4, Técnica Superior de RH, está inserida no departamento de Recursos Humanos e descreve o seu dia a dia como: *“não tenho um dia típico, pois estou envolvida na*

grande maioria das tarefas inerentes ao respetivo departamento... sou trabalhadora '360'.”, “o meu trabalho é exigente emocionalmente, visto que toca e mexe na vida dos trabalhadores, mas desafiante ao nível de estímulo intelectual.”

Ainda dentro deste seguimento, a E5, Gestora de Recrutamento, descreve as suas tarefas como: *“recrutamento e seleção – ativação de fontes de recrutamento, entrevistas, validação de candidatos, gestão dos processos de recrutamento diretamente com as empresas cliente, reuniões...”* e *“por vezes é uma função desgastante, que requer dedicação, persistência e exige de nós saber lidar com a frustração.”*

O E6, Gestor de Negócio, afirma que o seu dia a dia passa por *“acompanhar e gerir as necessidades dos clientes atuais e desenvolver o negócio através da captação de novos clientes; articular a fluidez dos processos de recrutamento e questões administrativas inerentes.”*; E caracteriza a sua função da seguinte forma: *“(...) com momentos mais intensos que outros a nível de picos de stress, dentro do expectável para a nossa atividade.”*

O E7, Técnico Administrativo de RH, conduz tarefas como, *“controlo documental, formalização burocrática dos processos de RH (avaliação de desempenho, mapas de horas dos colaboradores...), emissão de guias, lançamento de faturas, entre outras.”* Em relação à sua função, o entrevistado afirma: *“exige elevada capacidade de organização e tempo, dependendo do período do mês e consoante a carga de trabalho.”*

Por sua vez, o E8, Diretor Comercial, tem como principais tarefas, a *“coordenação direta das equipas em causa (gestores de negócio), articulação direta com todos os clientes e ponte sobre os temas mais transversais com os outros departamentos, essencialmente com o de recrutamento.”* O entrevistado define a função da seguinte forma: *“é exigente e desafiante, creio que é normal quando se gere pessoal e resultados de negócio em simultâneo.”*

O E9, Técnico de Recrutamento IT desempenha tarefas inerentes ao recrutamento: *“as tarefas são a validação de candidatos de base de dados e LinkedIn, entrevistas, realizar relatórios de entrevistas, reuniões de ponto de situação, gestão de email, etc.”* e *“sinto que a minha função é exigente, no sentido que estamos e devemos estar sempre a aprender (...) temos de ser resilientes e lidar com a frustração.”*

Por último, o E10 Técnico de Payroll descreve o seu dia a dia, através da realização de tarefas como *“processamento de salários, mapas para a segurança social, penhoras de vencimento,*

faturação e esclarecimento de salários aos trabalhadores.” E afirma que a sua função: “é por si só, exigente e cansativa mentalmente.”

As e os entrevistados parecem desempenhar um conjunto de tarefas alargado no âmbito da função de Recursos Humanos, que parecem ser coerentes com a categoria e com a denominação da sua categoria profissional. De acordo com Marras (2003, *cit in.* Huzek, *et al.*, 2008, *cit in.* Conde, 2016), os discursos parecem indicar que têm uma função tendencialmente tecnicista e alguns uma função de natureza mais estratégica, como é o caso de E1, E6 e E8. Trabalham os três em multinacionais.

Já quando questionados/as, se se sentem frequentemente “esmagados/as” pelo peso das responsabilidades que acarretam no seu dia-a-dia na esfera laboral, as respostas dividiram-se, com diferenças claras entre homens e mulheres, entre categorias profissionais quando comparados os cargos de chefia com os outros e tipo de empresa.

Ressalta-se que no caso de existirem pressões exercidas pelos papéis do domínio do trabalho e da vida privada e serem mutuamente incompatíveis, de modo que a participação num papel torne mais difícil a participação no outro, dá-se o conflito (Greenhaus e Beutell, 1985, *cit in.* Chambel e Ribeiro, 2014). Das exigências acumuladas pelos dois papéis podem resultar dois tipos de conflito: o conflito trabalho-família e o conflito família-trabalho. Aqui, a interferência do trabalho na família surge quando a atividade profissional dificulta o desempenho das responsabilidades familiares (Gutek, *et al.* 1991).

Neste caso, verifica-se que são tendencialmente, os entrevistados do sexo masculino que afirmam com unanimidade, não o sentir e terem um maior controlo e gestão do conflito, no qual se verifica o E6 (Gestor de Negócio; Casado; Multinacional): *“Não, consigo organizar-me.”* E o E8 (Diretor Comercial; Casado; Multinacional): *“Não, aplico a título pessoal, técnicas que possibilitem uma gestão mais eficaz para gerir por exemplo, o stress.”*, ambos com um sentimento de autorresponsabilização, de empresas multinacionais e cargos de gestão e chefia.

O E9 (Técnico de Recrutamento IT, de uma empresa Nacional e Solteiro) demonstra-se não ser prejudicado: E9: *“Não, porque tudo se faz, com mais ou menos tempo.”* O E7 (Administrativo; Solteiro; Empresa Nacional): *“Embora as responsabilidades tenham vindo a aumentar, por enquanto não sinto isso.”* E o E10: *“(…) considero que faço uma boa gestão do meu dia a dia que evite esse sentimento.”* Estes três últimos são solteiros, trabalham em empresas Nacionais e não têm cargos de chefia.

O mesmo não acontece com as entrevistadas do sexo feminino, que demonstram tendencialmente uma maior dificuldade, destacando-se a E1 (Responsável do Departamento de RH; União de Facto; Multinacional): *“Sim, completamente (...) eramos 5 pessoas e dado ao despedimento dos meus colegas fiquei só eu. Fiquei com excesso de trabalho, pois estamos a falar de uma empresa em que trato da gestão de 500 pessoas... é muito duro e esmagador.”* e E5 (Gestora de Recrutamento; União de Facto; Multinacional): *“Sim (...) o nosso trabalho exige muita responsabilidade e dedicação. O facto de ter contacto diário com pessoas de diferentes realidades e se gerar conflitos, leva a uma sensação de exaustão.”*

Restantes respostas:

E2: “Sim, porque o meu trabalho influencia e tem muito impacto nas pessoas... quando o trabalho é bem feito, pode trazer muitas mais valias para a empresa e isso pesa.”

E3: “Nem sempre. Existem fases onde tenho uma maior dificuldade em desligar e é a isso que se deve esse sentimento. Caso consiga organizar-me e gerir expectativas de quem comigo trabalha, torna-se mais simples.”

E4: “Depende do projeto a decorrer e dos timings estabelecidos. Eu diria que 50% dos projetos tem uma elevada responsabilidade, mas os restantes 50% são ligeiros.”

Assim, encarando as informações que constam acima, pode-se dizer que o grupo dos profissionais de Recursos Humanos entrevistados, partilham de um sentimento semelhante relativamente à forma como caracterizam a sua função, afirmando que esta, é exigente, seja pela quantidade de trabalho ou responsabilidade acarretada; cansativa e desgastante emocionalmente; stressante por natureza no dia a dia mas também gratificante e desafiante. Porém, em relação ao facto de se sentirem esmagados/as pelas responsabilidades do trabalho, uma parte considera imediatamente que sim mas outros manifestam que não, ou por vezes.

Segundo Jones e Fletcher (1996), as exigências profissionais encontram-se relacionadas com o esforço específico para dar resposta a um estímulo laboral. Veldhoven (2013) considera que tanto as exigências profissionais como as pessoais e familiares, podem agrupar-se em três categorias: quantitativas, emocionais e mentais, nas quais, depreende-se que as respostas dadas pelos entrevistados facilmente se encaixam na categorização referenciada pela teoria de Veldhoven (2013). As exigências quantitativas estão relacionadas não apenas ao volume de trabalho, mas também à pressão e ao tempo; as exigências mentais referem-se ao grau em que se exige a cada pessoa um esforço mental contínuo no desempenho das suas funções diárias e

as exigências emocionais pertencem ao fator afetivo em que cada um coloca determinado esforço e que podem provocar situações de stress (Veldhoven, 2013).

Quando abordada a questão do horário de trabalho em que se encontram os/as entrevistados/as, constatou-se que no presente estudo, estes/as encontram-se ao abrigo do horário de regime geral de segunda a sexta-feira entre as 08h e as 18h.

tendencialmente, parecem considerar que o mesmo é facilitador, com exceção da E5 (Gestora de Recrutamento; União de Facto): *“O meu horário de trabalho é das 09h às 18h de segunda a sexta-feira e honestamente, considero-o limitador pois é um horário central e coincide com o horário dos outros serviços... saúde etc. Embora a empresa não me negue se eu necessitar de tratar de algum assunto, não gosto de o fazer em horário de expediente.”* O E7 (Administrativo; Solteiro): *“Considero o meu horário limitador, no sentido de ser difícil ir ao banco ou instituições publicas como segurança social e/ou finanças por o horário ser o mesmo – 09h-18h.”*

Os/As restantes consideram facilitador:

E1 (Responsável Departamento de RH; União de Facto): *“O horário de trabalho é das 8h-17h ou 9h-18h de segunda a sexta-feira. Podendo escolher, já se torna algo de facilitador, mas sinto que poderia ser mais, pois é necessário existir sempre justificação médica para que não seja lesada, quando é necessário me ausentar.”*

E3 (Team Leader de Recrutamento; União de Facto): *“Embora me seja pago isenção de horário de trabalho, na prática o horário não é flexível, pois cumpro o normal, das 9h às 18h de segunda a sexta-feira. Contudo, se necessitar de realizar algum compromisso pessoal, geralmente é possível sem qualquer prejuízo, portanto considero-o facilitador.”*

E4: (Técnica Superior de RH; União de Facto): *“Considero que é um balanço equilibrado, visto que embora o horário seja central, das 9h às 18h de segunda a sexta feira, existe respeito pela nossa vida pessoal e o horário é flexível quando necessário, logo é facilitador.”*

E6 (Gestor de Negócio; Casado): *“Cumpro o horário das 09h às 18h de segunda a sexta feira e considero-o facilitador, pois permite o equilíbrio de ambas as esferas.”*

E8 (Diretor Comercial; Casado): *“Apesar de ter um horário de trabalho geral das 9h às 18h de segunda a sexta feira, tenho liberdade de organização do meu tempo e não tendo necessariamente de o seguir à risca, torna-se mais fácil e conciliável com a vida privada (...) diria que é um horário facilitador.”*

E9 (Técnico de Recrutamento IT; Solteiro): *“Supostamente o horário é das 09h às 18h de segunda a sexta feira, mas tenho flexibilidade para entrar / sair mais cedo ou ao contrário. Também facilitam na ida de consultas ou outra necessidade. É um horário facilitador.”*

E10 (Técnico de Payroll): *“Com o horário 09h-18h consigo conciliar a minha vida profissional com a privada, logo é facilitador.”*

Em relação à influência da modalidade de trabalho em que se encontram, as respostas divergem, sendo que a E2 e E3 e o E6, E8 e E10 consideram facilitador.

E2 (Técnica Superior de Formação, Casada): *“Estou em teletrabalho. No início dificultou, pois não havia separação entre a vida pessoal e privada. Com o tempo fui-me adaptando e neste momento facilita a conciliação, pois bem analisado permite ter maior flexibilidade edisponibilidade a nível de tempo.”*

E3 (Team Leader de Recrutamento; União de Facto): *“(...) numa fase inicial, houve um período de adaptação, mas de um modo geral, a contingência obrigou a que algo como o teletrabalho passasse a fazer finalmente parte das nossas vidas.”*

E6 (Gestor de Negócio; Casado): *“Estou predominantemente em teletrabalho. De uma forma geral facilitou a adaptação a uma nova realidade, sem perda de qualidade no trabalho e sem prejudicar a vida familiar.”*

E8 (Diretor Comercial; Casado): *“Quanto à modalidade também tenho liberdade, porque encontro-me numa modalidade mista e sim, veio facilitar porque incrementou os laços de confiança entre empresa e colaborador, possibilitando uma maior liberdade na gestão de tempo do segundo.”*

As E1 e E4 consideram limitador:

E1 (Responsável Departamento RH): *“(...) Neste momento estou de licença, mas quando não estava, a modalidade era presencial, no escritório. Quando surgiu a pandemia, estive em teletrabalho por causa da gravidez e notei que ainda trabalhava mais. Não tinha horário de saída embora cumprisse o horário de entrada, portanto para mim, o teletrabalho veio me dificultar um bocadinho mais em ambas as esferas.”*

E4 (Técnica Superior de RH; União de Facto): *“(...) Quanto à modalidade é Híbrido, o que veio dificultar porque a barreira entre as duas esferas não foi linear. Com o teletrabalho foi difícil definir limites no horário dado que o escritório e casa passaram a ser o mesmo sítio...”*

A E5 (Gestora de Recrutamento; União de Facto) e o E7 (Administrativo; Solteiro) nunca experienciaram outra modalidade de trabalho para além da tradicional – escritório/presencial.

E5: “(...) trabalhei sempre em contexto de escritório e não conheço a realidade do teletrabalho ou outro.”

E7: “Encontro-me sempre no escritório. Não afetou nada, pois trabalhei sempre dentro desta modalidade.”

Já o E9 (Técnico de Recrutamento IT; Solteiro) revela que estando em teletrabalho por vezes passa mais horas a trabalhar mas por sua vez, cumprindo o número de horas de trabalho normal, facilita na vida privada no sentido de ter mais tempo para realizar tarefas domésticas ou estar com os amigos e família: *“Estou em teletrabalho, com opção de ir às quintas feiras ao escritório. Para mim, existem dois lados, um que é o que veio dificultar no sentido que por vezes fico mais tempo no trabalho, e outro, o facilitar nas tarefas domésticas e mais tempo com família e amigos.”*

Aqui, as dimensões que parecem influenciar são o sexo, a idade e a maternidade, tipo de responsabilidades e respetiva categoria.

Em suma, existe uma predominância no sentido de considerarem o horário de trabalho facilitador, contudo destaca-se o facto da E3 usufruir de isenção de horário de trabalho e a entrevistada 5 apesar de considerar o horário facilitador e referir que a empresa não lhe nega a ausência no trabalho para resolução de assuntos pessoais, sentem a tensão de cumprir o horário e estar presente fisicamente no espaço da organização.

Confirma-se que são vários os exemplos de excesso de trabalho, ou trabalho fora de horas, em tempos de Covid-19. Uma consequência do teletrabalho em tempos de pandemia. Depois, há o facto de que as pessoas transformaram os seus espaços em escritórios improvisados, tornando quase impossível desligar-se (Bloomberg, 2020).

Isto, está presente na realidade de alguns entrevistados/as, como é o caso da experiência da E1, que em teletrabalho, trabalha mais horas, assim como o E9. Por sua vez, a E4 também refere o excesso de horas trabalhadas, mas ainda o facto do escritório e o habitat se terem tornado os mesmos, custando a impor limites e desligar.

Posteriormente, quando questionados/as se costumam fazer horas extra, os/as entrevistados/as referiram todos/as que sim ou às vezes, exceto a E5 que respondeu sem hesitar que não: *“Não. Obrigó-me a respeitar a minha vida privada e às 18h em ponto desligo o computador.”* Esta que tem como categoria profissional a de gestora de recrutamento numa

empresa Multinacional, e pode refletir-se no sentido de não ter tantas responsabilidades e/ou excesso de trabalho ao seu encargo, como por exemplo a E1 e E3.

Contrariamente a esta última, os restantes entrevistados referem:

“Sim, faço muitas horas extra. As horas extra não são remuneradas, e faço porque não consigo realizar todo o meu trabalho em tempo útil, porque tenho muitas tarefas alocadas à minha função.” (E1) *“Sim faço, pela quantidade de trabalho...”* (E2) *“(...) por vezes, quando se afigura necessário completar tarefas que são inadiáveis. Sobre a quantidade de trabalho, tenho aprendido a estabelecer e trabalhar com base em prioridades.”* (E3) *“Sim, por gosto e vontade de entregar o trabalho com alta qualidade e no menor tempo possível, mas também porque quando vou para o escritório gosto sempre de interagir com os colegas e depois acabo por ter de compensar mais tarde para terminar o meu trabalho.”* (E4) *“Tenho isenção de horário de trabalho e trabalho mais horas quando sinto essa necessidade.”* (E6) *“Sim, em situações urgentes devido a prazos legais exigidos para certas tarefas ou emissão de guias para cargas que saem depois do horário normal de trabalho mas são remuneradas.”* (E7) *“Sim, para viagens ou situações urgentes e inesperadas que surjam.”* (E8) *“Às vezes, porque se estou com uma tarefa a meio gosto de a deixar terminada.”* (E9) e *“Sim, pela quantidade de trabalho, principalmente no final do mês devido ao processamento salarial.”* (E10).

Os/As entrevistados/as afirmam fazer horas extra para completar o trabalho e/ou cumprir objetivos e isto leva-nos à perceção do indivíduo sobre a exigência excessiva que lhe é colocada no exercício da sua atividade profissional, tendo demasiadas tarefas para realizar e em prazos curtos, ou uma avaliação mais objetiva do tempo passado a trabalhar têm sido destacadas como características de trabalho com influencia negativa do trabalho na família (Chambel e Ribeiro, 2014).

Neste sentido, remetem-nos para a tendência de *spillover* (Matias e Fontaine, 2012), na qual cada indivíduo possui uma quantidade limitada de recursos psicológicos e fisiológicos, como por exemplo, o tempo. Segundo esta perspetiva, quanto maior o tempo despendido num domínio maior é o grau de conflito com a outra esfera (Matias e Fontaine, 2012).

A par desta questão, foram também questionados/as se costumam levar trabalho acumulado para terminar em casa, ao qual maioria respondeu que não por já fazerem horas extra ou porque já se encontram em casa/teletrabalho ou simplesmente porque não sentem essa necessidade. O que respeita a esta dimensão parece reforçar uma tendência para as mulheres sentirem mais dificuldade na gestão do tempo, mencionada, anteriormente, bem como para a

autorresponsabilização pela mesma. Conforme refere a E4: *“Às vezes, mas muito motivado pela pouca capacidade de gestão de tempo da minha parte. Quando vamos para o escritório queremos sempre interagir com os colegas e depois acabo por não ser tão produtiva.”* No caso dos homens/ou pode colocar entrevistados as respostas parecem reforçar essa melhor gestão do tempo de trabalho remunerado. O E10 referiu *“Não, até ao dia... não digo que não o virei a fazer.”* E o E6 referem: *“Ultimamente menos do que já fiz no passado.”* E o E7 *“Muito raro de acontecer, só acontece caso haja alguma coisa muito urgente que não pode esperar.”*

Contudo, esta tendência não é linear, uma vez que E1 (Responsável do Departamento de RH) afirma: *“Não é comum, porque costumo ficar no trabalho até terminar tudo e por isso tem dias que chego muito tarde a casa para ir mais descansada e não ter essa preocupação de ainda chegar a casa e ainda ter que ligar o computador. A não ser que seja alguma coisa inadiável.”*

O levar trabalho para casa também assume outras interpretações, como para quem está em teletrabalho como é o caso da E2: *“Estando em teletrabalho, não levo trabalho para casa, mas faço horas extra pela quantidade de trabalho.”*

No caso da E3 (Team Leader de Recrutamento) não leva trabalho para casa: *“Não.”* E consegue isso porque *“Tem sido um processo de aprendizagem que ainda não terminou. Não tem a ver com tarefas inacabadas, porque geralmente esforço-me para que consiga completar o que tenho em mãos nos prazos devidos. As preocupações são sim mais direccionadas para o foro emocional, grande parte das vezes associadas à gestão de equipa. É aprender a gerir, a colocar pesos e medidas, relativizar.”* e também pelo apoio da equipa. O E9 (Técnico de Recrutamento IT) também assume não levar trabalho para casa: *“Não. Nunca.”*

No caso de E8 (Diretor Comercial) só em caso excecionais: *“Evito, só em casos excecionais.”*

A E5 afirma que *“Não”* porque *“para acontecer teria de ser algo mesmo inadiável.”* O E10: *“Até ao dia não. Não digo que não possa vir a acontecer.”*

Isto vai ao encontro do que é ressaltado por Santos (2011, cit in. Oliveira, 2019, p. 35) que *“reforça a carência de se reconsiderar as formas de organização dos tempos de trabalho, havendo necessidade de concentração na qualidade do trabalho em objetivos e não em largas horas de trabalho, incluindo a consciencialização de que não são as horas alargadas nos locais de trabalho que irão fazer com que os*

trabalhadores sejam mais produtivos para a empresa.”

Por último, quanto à questão “Consegue “desligar-se” do trabalho, assim que sai do local de trabalho?” as respostas variaram, sendo menos os que responderam que sim do que ao contrário.

Esta questão está ligada à percepção do spillover entre as duas esferas de vida - vida privada e profissional.

As respostas a esta questão parecem reforçar as respostas anteriores:

E1: *“Eu tento e esforço-me para que isso aconteça. Às vezes, sai do controlo... quando tenho algum assunto que me deixe mais preocupada e pensativa... mas tento ao máximo, assim que saio da empresa e entro no carro para ir para casa, desligar a ficha e seguir para a minha outra vida, que é a minha vida pessoal e familiar.”*

E2: *“Nem sempre consigo, tento fazer coisas que sei que me “limpam” a cabeça, ver alguma série ou filme para desanuviar.”*

No caso da E4 na resposta esta questão parece haver algumas inconsistências com a resposta à questão anterior sobre as razões de levar trabalho para casa (distrai-se com as relações interpessoais e por isso não consegue ser tão produtiva no trabalho presencial), uma vez que afirma que *“Às vezes mas quando isso acontece é sempre por vontade própria... os meus amigos dizem que sou viciada em trabalho porque gosto mesmo muito de trabalhar e automaticamente penso muito em trabalho.”*

O E6 respondeu: *“Acontece de vez em quando... fico a pensar em algumas coisas que aconteceram ou que ainda tenho de fazer.”* Este entrevistado tem contudo, conforme resposta à questão anterior, tentado melhorar quando afirmou que ultimamente levava menos trabalho para casa, relativamente ao passado.

O E7, o E8, o E9 e o E10 revelam coerência na sua resposta: *“Sim, deixando tudo organizado e feito é fácil descansar sem pensar no trabalho.”*, pois assumiu anteriormente que é muito raro levar trabalho acumulado para casa, pois só acontece caso haja alguma coisa muito urgente que não possa esperar. (E7) e *“Não, tento gerir da melhor forma uma simbiose entre a familiar profissional e particular, mas nem sempre é fácil.”* (E8) *“Consigo, porque tenho o hábito de conseguir fazer tudo aquilo que me foi proposto durante o dia.”* (E9) e *“Sim. Sem qualquer dificuldade.”* (E10). Estes últimos, responderam também que não levavam trabalho acumulado para casa.

Aqui, destaca-se que estes entrevistados (E7, E8, E9, E10) parecem revelar conseguir desligar-se do trabalho sem qualquer problema. Isto pode resultar do facto de não levarem trabalho acumulado para casa, impedindo com maior facilidade levar pensamentos e stress do trabalho para a esfera privada.

Relativamente às entrevistadas apenas a E5 revelou conseguir na íntegra: “*Sim. Tento dividir o meu dia entre o tempo dispensado para trabalho e as horas que passo em família.*” Esta reforça o que referiu anteriormente, quando refere que só leva trabalho para casa quando é inevitável, pois tem a necessidade de conciliar.

As entrevistadas demonstram ter maior dificuldade, seja pelo stress de cumprimento de prazos ou por situações ocorridas no dia a dia que acabam por impactar a nível de foro emocional.

Mais, tem se verificado, que são muitos os profissionais (não apenas neste estudo) que mesmo estando fora do local de trabalho – já no final do dia, em férias ou no fim de semana – têm muita dificuldade em aproveitar esse tempo livre, o que interfere com o equilíbrio da vida privada e profissional, afetando o desempenho do indivíduo em ambas as esferas (Sousa, 2015).

3.3 Caracterização da Vida Privada e Usos do Tempo

Após se verificar o horário de trabalho dos/as entrevistados/as e perceber-se que para além do estabelecido por lei, ainda há quem faça horas extraordinárias, questionou-se qual o tempo médio por dia, dispensado noutros domínios, como é o caso das deslocações diárias casa-trabalho; trabalho-casa; dormir/descansar; em momentos de lazer/socialização e em tarefas domésticas e deveres familiares.

No que toca ao tempo gasto em média em deslocações diárias casa-trabalho; trabalho-casa (expeto o entrevistado 2 que está em teletrabalho e não se aplica) verifica-se:

E1: *“Na empresa, existem dois sítios possíveis para trabalhar. Quando vou para Setúbal gasto 10 minutos - 5 minutos (ida) + 5 minutos (volta), quando vou para Grândola já são 2 horas - 1 hora (ida) + 1 hora (volta).”* E3: *“No total ida e volta são 2 horas em média.”* E4: *“30 minutos (15 minutos para ir e 15 minutos para voltar).”* E5: *“Um total de 30 minutos.”* E6: *“Perto de 45 minutos.”* E7: *“20 a 30 minutos para cada viagem.”* E8: *“1h30 num todo.”* E9: *“30 a 40 minutos num todo.”* E10: *“1 hora: 30 minutos para ir e 30 minutos para voltar.”*

Relativamente ao tempo gasto em deslocações casa-trabalho, trabalho-casa não se verificam respostas muito distintas, embora se destaque a E1 que tanto pode demorar num total de 10 minutos como 2 horas, pois o seu local de trabalho vai variando. O E8 depois da E1 quando vai trabalhar para Grândola, é o entrevistado que leva mais tempo nestas deslocações.

Perante esta questão, tornou-se pertinente questionar “Para além da deslocação casa-trabalho; trabalho-casa, faz alguma outra deslocação extra?” os/as entrevistados responderam que não, conforme as respostas:

E2: (não se aplica – teletrabalho); E3: *“Não.”*; E4: *“Não.”*; E6: *“Não.”*

Com exceção dos que têm filhos que vão levar e buscar a escola/creche:

E1: *“Antes de ter o bebé não, mas agora sim. O trajeto de sair de casa com direção ao colégio para deixar o bebé e depois na volta, o trajeto inverso.”*

E5: *“Sim, faço deslocações de 1h30 aproximadamente antes e depois do trabalho para ir levar o meu filho a creche.”*

E8: *“Sim, nas deslocações para as escolas dos filhos.”*

Com exceção dos que praticam exercício físico:

E7: *“Sim, nos dias que pratico desporto.”*

E9: *“Sim. Vou ao ginásio.”*

E10: *“Vou ao ginásio, ao supermercado ou visitar a minha mãe.”*

Aqui, facilmente se compreende que as deslocações extra ocorrem nos/as entrevistados/as com filhos (E1, E5 e E8) de casa para o colégio/escola e vice versa e para quem pratica desporto (E7, E9 e 10). Estes últimos são todos do sexo masculino.

Relativamente a deslocações, é de se destacar que há entrevistados/as com maior flexibilidade de horário que outros/as. Existe a E1 (Responsável Departamento RH) que pode escolher o horário de entrada e de saída compreendido entre as 08h e as 18h. A E2 (Técnica Superior de Formação) que cumpre o horário 9h30-18h mas encontra-se em teletrabalho e poupa este tempo que não é gasto em deslocações e entra inclusive mais tarde que a maioria. A E3 das 9h às 18h, mas com Isenção de Horário de Trabalho e em modalidade híbrida de trabalho, o que trás alguma facilidade e tempo ganho. A E4 (Técnica Superior RH) igualmente em modalidade híbrida e horário flexível sempre que necessário, embora geralmente cumpra o das 9h às 18h. A E5 (Gestora de Recrutamento) das 09h às 18h, porém com Isenção de Horário de Trabalho, mas em modalidade presencial, o que impede tempo ganho, pois desloca-se diariamente.

O E6 (Gestor de Negócio) está em teletrabalho, num horário de regime normal, 9h às 18h e tem Isenção de Horário de Trabalho. O E7 (Administrativo) não tem qualquer flexibilidade horário, cumprindo o seu horário das 9h às 18h. O E8 (Diretor Comercial) por sua vez, tem flexibilidade horário não necessitando de cumprir um horário à risca e tem Isenção de Horário de Trabalho, facilitando a sua gestão de tempo e deslocações. O E9 (Técnico Recrutamento IT) tem também flexibilidade horário, podendo entrar ou sair mais cedo conforme necessitar, sendo que só às 5^{as}feiras é que se desloca ao escritório e o E10 (Técnico *Payroll*) sem qualquer liberdade a nível de horário, cumprindo o horário das 9h às 18h e deslocações diárias por trabalhar presencialmente todos os dias. Todos eles de segunda a sexta-feira.

No tempo gasto em média a dormir/descansar por dia, apresenta-se:

E1: *“Durmo há volta de 5 horas e são interrompidas por causa do meu bebé.”* E2: *“8 horas/dia.”*
E3: *“Média de 6 horas/dia.”* E4: *“6 a 7 horas diárias... no fim de semana um bocadinho mais.”* E5:
“8 horas diárias.” E6: *“7 horas dia de segunda a sexta. 9 horas sábado e domingo.”* E7: *“7 horas diárias.”* E8: *“7 a 8 horas diárias”*, E9 *“7 a 8 horas diárias.”* e E10: *“8 horas diárias.”*

O tempo despendido a dormir/descansar varia de 5 a 9 horas diárias, sendo comum o intervalo de 7 a 8 horas/dia entre os/as entrevistados/as.. Aqui, destaca-se a E1 que dorme 5 horas diárias interrompidas para cuidar do seu bebé.

No tempo gasto em média em momentos de lazer/socialização por dia constata-se:

E1: *“O meu tempo de lazer é uma vez por semana, à volta de 1 hora e meia a 2 horas por semana quando vou jantar fora com o meu cônjuge.”* E2: *“2 horas por dia durante a semana e cerca de 8 horas por dia ao fim de semana.”* E3: *“Sensivelmente 2 horas/dia.”* E4: *“2 a 3 horas diárias.”* E5: *“Cerca de 1 hora por dia.”* E6: *“1 hora dia de segunda a sexta. Ao fim de semana 4 horas por dia.”* E7: *“1 hora e 20 minutos por dia.”* E8: *“1 hora por dia.”* E9: *“2 horas por dia.”* E10: *“3 horas por dia.”*

O tempo gasto entre entrevistados/as é similar, porém, destaca-se a E1 que só usufruiu de 1h30 a 2h por semana quando vai jantar com o cônjuge, o que se pode justificar pelo número de horas que esta trabalha, o recém-chegado bebé e o facto do companheiro trabalhar com horários folgas rotativas. Também se destaca a E2 que estipula um período de 8 horas para socialização/lazer ao fim de semana.

Constata-se os/as entrevistadas consideram que o trabalho é onde despendem a maior parte do seu tempo (em média 8 horas/dia mais as horas extraordinárias referidas no decorrer da entrevista). Por isso, o número de horas despendidas no trabalho, ultrapassa todos os valores de horas despendidas em qualquer outra atividade, percebe-se que existe um menor investimento, no geral, em momentos de lazer e socialização e tarefas domésticas e deveres familiares. Por outro lado, no último domínio, o tempo despendido para tarefas domésticas e deveres familiares é reduzido em relação ao tempo despendido em trabalho, porém, é semelhante ao nível de horas diárias investidas em lazer/socialização [30 minutos/dia a 3 horas/dia] (conforme se confirma abaixo). Pode aqui colocar-se a hipótese, e face ao que foi dito sobre o trabalho ser esmagador”, que existe um *spillover* negativo do trabalho sobre a vida privada, conforme referido pelos autores- mencionar.

O tempo gasto em média em tarefas domésticas e deveres familiares varia de acordo com os diferentes agregados familiares, mas parece não exceder as 3 horas por dia.

E1: *“Por volta de 1 hora e 30 por dia.”* E2: *“30 minutos por dia durante a semana e cerca de 3 horas ao fim de semana.”* E3: *“1 hora”* E4: *“2 horas por dia.”* E5: *“1 hora por dia.”* E6: *“1 hora por*

dia.” E7: “1 hora por dia”; E8: “30 minutos a 1 hora por dia”; E9: “2 horas por dia” e E10: “2h30 por dia.”

o Questão: Realiza essas tarefas sozinho/a ou são partilhadas? Com quem?:

Todos/as os/as entrevistados/as responderam que as tarefas são sempre partilhadas, exceto o entrevistado 10 que mora sozinho e por isso, é apenas ele que trata das tarefas doméstica e deveres familiares.

As pessoas com quem os/as entrevistados/as referiam fazer essa partilha são com quem partilham casa ou com o apoio de uma empregada doméstica, o que parece ser coerente com o acesso a apoios formais que esta classe profissional tem oportunidade de ter, isto é, parece estar relacionado com o nível de habilitações literárias e qualificação dos mesmos- profissionais de recursos humanos – quadros, conforme refere Perista (1999).

No que respeita a esta dimensão constatou-se:

E1: *“Quando possível são partilhadas com o meu companheiro mas maior parte do tempo ele não está, porque tem horários complicados a nível do trabalho então sou eu que faço a grande parte junto da minha empregada doméstica.”* E2: *“São partilhadas com o meu marido e empregada doméstica.”* E3: *“Eu e o meu namorado fazemos juntos.”* E4: *“São partilhadas entre mim e o meu namorado.”* E5: *“Partilho com o meu cônjuge”* E6: *“As tarefas são partilhadas com a minha esposa.”* E7: *“Ajudo os meus pais nessa realização.”* E8: *“Com a minha esposa e empregada doméstica.”* E9: *“As tarefas são partilhadas com os meus colegas de casa.”* E E10: *“Faço tudo sozinho.”*

No que que respeita a repartição de tarefas domésticas, a mesma parece ser muito igualitária, corroborando os estudos de Perista (1999) para esta “classe profissional”.

Importa referir que, segundo Torres e Siva (1998, *cit in*. Perista, 1999), a partilha das tarefas domésticas e dos cuidados com os filhos está longe de ser igualitária. Contudo, tem se verificado, (inclusive neste estudo), algum enfraquecimento dos papéis conjugais tradicionais - nas gerações atuais, por comparação com as anteriores, os homens tendem a participar mais neste tipo de trabalho. Mais, segundo um estudo de Perista (1999) a simetria total entre homens e mulheres, ao dividir as tarefas por igual, foi considerada pela maioria no conjunto de homens e das mulheres como a mais adequada.

E1: *“Por exemplo, se eu estou a fazer o jantar, o meu companheiro ajuda na preparação dos alimentos, põe a mesa, trata da loiça da maquina... a empregada doméstica faz a limpeza*

da casa e as tarefas domésticas mais complexas. Mais tarde, também serei eu que vou levar e buscar o meu filho ao colégio.” E2: “A empregada tem as tarefas fixas. Entre mim e o meu marido varia consoante a disposição de cada um, quando ele está mais cansado eu faço o jantar e ele arruma a cozinha e vice-versa...” E3: “Fazemos tudo juntos 50-50” E4: “De forma flexível tendo em consideração a disponibilidade de cada um...” E5: “Não existe uma definição de distribuição de tarefas. Normalmente, quem estiver mais tempo em casa, ou com menos trabalho, vai realizando as tarefas por ordem de importância... vai variando.” E6: “Realizamos as tarefas por acordo. enquanto eu desempenho uma tarefa, a minha esposa faz outra.” E7: “Faço o que é pedido pelos meus pais, sendo que reconheço que a maior fatia é realizada por eles.” E8: “50% é a mulher a dias que faz, 35% a minha esposa e 15% eu.” E9: “Todas as semanas cada um de nós está encarregue de limpar a casa toda.” e E10: “Todos os dias tiro um bocadinho para isso e embora sozinho não sinto que isso me prejudique no uso do tempo para a realização de outras atividades.”

Destaca-se o facto das tarefas domésticas e deveres familiares, independentemente do género, serem partilhadas, atenuando (embora a pequena amostra) a ideia do marido ‘ganha-pão’ e mulher doméstica, dando-lhe um papel secundário. Isto, revela uma tensão entre velhas e novas orientações normativas relativamente ao papel do homem na divisão conjugal junto da ideia de uma figura masculina mais participativa na esfera doméstica (Wall, et al. 2010).

Contudo, ainda se ressaltam algumas evidências como o caso da E1 que a grande parte das tarefas domésticos são realizadas por ela, visto que o seu companheiro por ter horários rotativos, não tem disponibilidade para apoiá-la. Conta apenas com o apoio da empregada doméstica. O E8 também se destaca por mencionar que realiza apenas 15% das tarefas domésticos, sendo a grande fatia realizada pela empregada doméstica e pela sua esposa. Ressalta à vista, que as tarefas domésticas não são claramente definidas a cada um/uma, mas sim conforme acordo ou disposição dos mesmos.

As/Os entrevistados/as com o apoio formal da empregada doméstica são a E1 (Responsável do Departamento de RH), a E2 (Técnica Superior de Formação) e o E8 (Diretor Comercial).

Os/as restantes, como é o caso das E3, E4, E5 e o E6 partilham as tarefas domésticas com os cônjuges. O E7 ajuda os pais, o E9 partilha as tarefas com os colegas de casa e o E10 sozinho.

Dos/as indivíduos com empregada doméstica, a E1 é das que dedica mais tempo às tarefas dessa esfera (1h30/dia), podendo estar relacionado ao facto de ter um bebé e das tarefas associadas a isso. No caso do E8, que também tem filhos e empregada doméstica, a maior parte dessas tarefas estão ao encargo da empregada doméstica (30m-1h/dia), tal pode estar relacionado com o estatuto socioeconómico ou opções familiares. Coloca-se a hipótese de sendo mais velho (44 anos, 1 ano de antiguidade na empresa e função, e principalmente, como Diretor Comercial, aufera de melhores condições de trabalho remuneração) que lhe permitam aceder a outras condições de vida, nomeadamente a maiores apoios formais. Além disso é homem - tendencialmente ganha mais - as mulheres com cargos em quadros superiores ganham menos 617,2 euros que os homens e entre pessoas com o ensino superior a diferença é de 594,6 euros (segundo o documento Quadros de Pessoal/Relatório Único, GEP-MTSSS). Estas diferenças são mais notórias à medida que aumentam as qualificações e as responsabilidades (República Portuguesa, 2020).

A E2, com empregada doméstica, mas sem filhos, revela dedicar 30m/dia às respetivas tarefas domésticas. Os restantes sem apoio de uma empregada doméstica, realizam em média 1h/ dia à exceção do E9 que gasta em média 2h/dia. O E10 solteiro, sem filhos e sem apoio nas tarefas domésticas, revela ser o entrevistado que dedica mais tempo aos mesmos. Parecem, assim, existir diferenças no que respeita aos/às entrevistado/as casadas e em união de facto com e sem filhos e solteiros e quem tem ou não acesso a apoios formais.

É de se ressaltar que as linhas de separação entre as esferas de trabalho e não trabalho, podem ser mais ou menos consistentes, mais ou menos flexíveis, dependendo da forma como as sociedades e os indivíduos as valoram e vivenciam, assim como a influência portadora da classe social (Perista, 1999). Aqui, presencia-se no âmbito das redes de entreaajuda intrafamiliaresjá não enquanto prestadores, mas enquanto beneficiários de apoios informais (Perista, 2002). Segundo este último, é de se constatar que poder dispor de apoios informais no agregado pode contribuir não tanto para uma diminuição da frequência de participação dos seus membros nas tarefas domésticas, mas sobretudo para um acréscimo de participação, quer de homens, quer de mulheres, nas várias tarefas de prestação de cuidados à família e, em particular, às crianças (Perista, 2002).

Mais, quando questionados no caso de não ser possível a realização de todas as tarefas, qual fica por fazer, os/as entrevistados/as revelam que na grande maioria, abdicam das tarefas domésticas e em segundo lugar, o lazer/socialização em prol das outras tarefas.

No que respeita a esta dimensão constatou-se o seguinte:

“Infelizmente não tenho grandes momentos de socialização durante a semana então posso facilmente dizer: os momentos de lazer.” (E1) *“Não deixo tarefas específicas por fazer, quando deixo, é consoante o que me parece menos prioritário, mas diria que em média quando não tenho tempo o que fica mais por fazer são os afazeres domésticos.”* (E2) *“Alguma tarefa de limpeza profunda, pois uma vez que conseguimos manter os mínimos, é possível gerir essa parte (...) do lazer é que não podemos despendar. Confesso que é um lema que adotei mais recentemente.”* (E3) *“Tarefas domésticas porque podemos sempre fazer no dia a seguir.”* (E4) *“Fica sempre a socialização em segundo plano porque dou primazia às tarefas/obrigações do dia a dia, principalmente relacionadas com o meu filho.”* (E5) *“As tarefas da casa ficam para depois.”* (E6) *“Faço o que for mais prioritário na altura”* (E7) *“Quando é necessário, corto em ambas as esferas”* (E8) *“A limpeza da casa mais profunda.”* (E9) e *“Ficam por fazer as tarefas do teor privado. Dou primazia às obrigações profissionais.”* (E10).

Beuter, et al. (2005) confirmam esta tendência, alegando que os trabalhadores dedicam a maior parte do tempo a tarefas profissionais e acomodando-se a essa situação, mantendo um certo distanciamento das tarefas que lhes dão prazer.

A E1 que mais uma vez se destaca, afirmando não ter muitos momentos de lazer e por isso, facilmente prescinde dele, o que pode ser justificado novamente por ter sido mãe recentemente e pelo excesso e responsabilidade de trabalho que foi referindo no decorrer da entrevista. Esta última e também o E10 revelam descorar mais facilmente da vida privada em prol da profissional, indo ao encontro do estudo de Frone et al., (1992), que afirmou que o *spillover* do domínio profissional para o domínio familiar é cerca de três vezes mais frequente que o oposto (Matias e Fontaine, 2012).

Reunindo estas informações, mostrou-se pertinente compreender a opinião dos indivíduos acerca do número de horas de trabalho diário quando comparadas com o número de horas dedicadas à vida privada. A maioria nega concordar com a existência de equilíbrio/consenso no tempo despendido em cada uma das esferas – de 10 apenas 3 afirmam concordar e considerar ajustado.

Constata-se que: *“Bem... não se compara porque basicamente passo a minha vida a trabalhar... por isso, a minha opinião é que devia de ser mais equilibrado, porque trabalho muitas horas e o meu companheiro também, portanto fica muito difícil conseguirmos fazer outras coisas e estarmos dedicados à nossa vida pessoal e familiar... durante a semana então é impossível.”*

(E1) *“Muito pouco equilibrado. Hoje em dia, com todos os estudos e investigações que existem, com tanta preocupação com o work life balance, este número já devia ser mais equilibrado e o assunto igualmente mais valorizado.”* (E2) *“Desajustado! Gosto de pensar que um dia será possível existir um modelo verdadeiramente mais flexível...”* (E3) *“Eu considero muito equilibrado e flexível para o meu estilo de vida.”* (E4) *“O número de horas de trabalho devia ser mais reduzido para que pudesse ser equiparado ao número de horas que conseguimos dedicar á vida privada.”* (E5) *“Considero normal... Em linha com o esperado e compatível para os meus afazeres até ao momento.”* (E6) *“Incompreensível a nível de disparidade. Trabalhamos e só depois vivemos a nossa vida.”* (E7) *“Tento que sejam o mais equilibrado possível mas podia ser uma coisa importante a ser ajustada num futuro próximo.”* (E8) *“É urgente haver mais tempo para descanso e lazer, mas também é necessário que as empresas aumentem o numero de recursos a trabalhar para facilitar.”* (E9) e *“Na minha opinião o número de horas de trabalho (as 8h/dia) estão equilibradas.”* (E10). Estas respostas parecem reforçar o *spillover* negativo do trabalho sobre a vida privada e, em particular, sobre o lazer. Contudo, para os entrevistados parece existir maior equilíbrio.

Aqui constata-se que a grande maioria, considera desajustado, independentemente do/a entrevistado/a ter dependentes a seu cargo, ou estado civil e sexo. Assim, não se ressaltam diferenças significativas. Porém, os que se destacam, considerando o número de horas de trabalho diário ajustado são: o E4 – união de facto; sem filhos; técnica superior de RH, o E6 – casado, 2 filhos, gestor de negócio e o E10 – solteiro, sem filhos e técnico de *payroll*. Mais, todos os cargos de chefia, responderam que consideram desajustado (E1, E3, E8).

Deste modo, sendo o tempo um recurso finito e não recuperável, pode ser considerado o ponto de partida para compreendermos as questões da interferência entre o trabalho e a família, porque quando se está muito tempo a trabalhar, deixa-se de ter tempo para estar com a família (Jacobs e Gerson, 2001). Um individuo que passe muito tempo no trabalho e/ou que considera que o seu trabalho é excessivo tenderá a perceber uma maior interferência negativa do trabalho na sua vida privada, porque tem menos tempo e energia para dedicar à sua vida pessoal (Frone, 2003). Mais uma vez, está presente o *spillover* negativo na vida privada, como é notório na E1.

Mais, o número de horas passadas a trabalhar e o considerar que se tem trabalho excessivo são aspetos centrais da vida profissional que criam maiores dificuldades de conciliação entre a vida profissional e a vida privada (Chambel e Ribeiro, 2014).

Seguindo o mesmo mote, quando questionados/as, com uma pergunta também feita anteriormente em relação ao domínio profissional, mas desta vez, em relação à esfera privada: *“Sente-se frequentemente “esmagado/a” pelo peso das responsabilidades que acarreta no seu dia-a-dia? Porquê? (na esfera pessoal e familiar)”*, responderam maioritariamente que não se sentiam esmagados/as pelo peso das responsabilidades (E1, E4, E5, E6, E7, E9 e E10). A E3 e o E8 por sua vez revelam que por vezes se sentem esmagados por esse peso.

Constata-se que: *“Neste âmbito não me sinto esmagada... Sinto a responsabilidade em termos de ter pelo menos de tratar das refeições e do bebé. Porém, com ambos trabalhamos muito e muitas horas, ter optado por contratar uma senhora que nos ajuda com a casa aliviou imenso e ajuda a não ter esse sentimento.”* (E1). Aqui nota-se um sentimento de autorresponsabilização.

“Às vezes sinto... acredito que à semelhança de muita gente que gostava de ter mais tempo para descansar e lazer, no entanto, é por isso que tenho dias específicos e organizo-me para determinadas atividades, como por exemplo compras...” (E3)

Já a E2 refere: *“Não, temos disponibilidade financeira para não termos que nos preocupar com muita coisa...”*; a E4: *“Não, é fazível de conciliar tudo...”*; a E5: *“Não, apesar de ter bastantes responsabilidades e tarefas diárias, tenho muito apoio familiar para as realizar e me dar apoio.”*

No que respeita aos entrevistados:

E6: *“Não, de todo...”*; O E7 não se sente “esmagado”, pois revela ter poucas responsabilidades na sua esfera privada: *“Não, neste momento as responsabilidades fora do trabalho são poucas, o que permite um melhor equilíbrio emocional , pois atualmente só as responsabilidades laborais é que exigem mais de mim.”*

O E8 aqui, reforça a sua capacidade de auto-organização: *“Nem sempre, acontece só quando tenho uma agenda familiar e profissional muito sobrecarregada.”*

O E9 afirma *“Não. Consigo organizar-me nesse sentido.”* E o E10: *“Não, sozinho e sem filhos não é difícil... com organização tudo se consegue...”*

Aquilo que é hoje esperado da sociedade, dos homens e das mulheres na interface da dupla jornada, tem vindo gradualmente a mudar, no sentido de contrariar a ideologia da família e trabalho como esferas separadas e de haver uma maior permeabilidade de fronteiras e um maior compromissos nos papéis das duas esferas, quer por parte dos homens como das mulheres (Chambel e Ribeiro, 2014).

Na questão: “*O seu trabalho afasta-o/a das suas tarefas familiares e privadas, mais do que gostaria?*”, estamos mais uma vez, perante *spillover* do trabalho para a vida privada (Frone, 2003, cit in. Matias e Fontaine, 2012)

Obtiveram-se as seguintes resposta das entrevistadas:

A E1: “*Sim, completamente... Durante a semana, estou completamente abafada com o trabalho. Agora minha gestão vai ter que ser um bocadinho diferente, porque chegou um novo elemento à família, o bebé e vou ter que ter um bocadinho mais tempo pós trabalho... portanto vou ter que começar a respeitar mais a minha hora de saída do trabalho e sinceramente, não sei bem ainda como é que vou fazer. É uma grande gestão e stress, mas vai ter que ser...*”

E2: “*Sim, quando há muito trabalho sim, mas tem de ser assim... tenho receio de não dar o meu melhor e isso me prejudicar no trabalho. Se eu falhar no trabalho arrisco-me a ficar sem trabalho. Enquanto se falhar mais na esfera familiar não fico sem a minha família, eles percebem.*”

E3: “*Não é o trabalho que afasta, sou eu que o faço. Não com quem vivo, mas se calhar muitas vezes com os amigos, pela dificuldade em desligar do trabalho.*”

E4: “*Felizmente não, pela grande flexibilidade do meu trabalho.*”

E5: Por vezes afasta porque ocupa demasiado tempo e deixa-me muitas vezes desgastada ao ponto de não ter disposição para convívio após o trabalho.“

Respostas dos entrevistados:

E6: “*Não, normalmente o trabalho não interfere com a gestão pessoal e familiar.*”

E7: “*Ainda não pelo que tenho vindo a falar, moro com os meus pais, só trabalho e tenho outra predisposição para outras atividades fora do trabalho. Um dia, com uma casa minha, uma família, poderei sentir que seja diferente.*”

E8: “*Sim, muito por causa das viagens que o meu trabalho exige que vem agregadas a algum cansaço e por vezes, alguma indisponibilidade...*”

E9: “*Não sinto isso...*”

E10: “*Depende de como for o dia de trabalho, disposição...*”

O discurso dos/as entrevistados/as parece todo ele indicar um foco principal no trabalho em detrimento da vida pessoal, até mesmo na entrevistada 1 que acabou de ser mãe: *“Sim, completamente... Durante a semana, estou completamente abafada com o trabalho.”*

Destaca-se a existência de uma centralidade do trabalho e um *spillover* da vida profissional sobre a vida privada com discursos autojustificativos, como a E2 *“(...) tenho receio de não dar o meu melhor e isso me prejudicar no trabalho. Se eu falhar no trabalho arrisco-me a ficar sem trabalho. Enquanto se falhar mais na esfera familiar não fico sem a minha família, eles percebem.”*

A E3 (*Team Leader, União de facto, 0 dependentes e a residir com o cônjuge*) refere como causa, a dificuldade de desligar do trabalho. Isto traz novamente a questão, da responsabilidade e stress da categoria profissional/trabalho. O mesmo pode justificar a situação do E8 (*Diretor, Casado e 3 filhos*), pela exigência da sua função que o força a viajar, agregando algum cansaço e indisponibilidade para os restantes domínios da sua vida. A mais que a E3 tem ainda a seu cargo 3 dependentes que procuram atenção e disponibilidade por parte do pai.

Num modo geral, à exceção da E4 que não sente, de seguida da E5 que só às vezes. Todas as outras sentem que sim.

Também é notório que os jovens do sexo masculino e solteiros, E7 (*solteiro, 0 dependentes, administrativo e a residir com os pais*) e E9 (*solteiro, 0 dependentes, técnico de recrutamento IT e a residir com amigos*) assumem sem hesitar que não sentem qualquer dificuldade neste sentido. Ressalta-se até o E7 que diz: E6) *“Ainda não (...) moro com os meus pais (...) Um dia, com uma casa minha, uma família, poderei sentir que seja diferente.”*

O E8 destaca-se pela exceção das deslocações – os outros dizem que não.

Tendencialmente existem diferenças entre eles e elas, pois verifica-se que neste estudo os homens tendem a ser menos lesados em relação ao trabalho afastá-los das suas tarefas privadas, mais do que gostariam, sendo que como já referido, apenas uma mulher respondeu de forma idêntica aos mesmos (E4). Esta última, não tem dependentes, o que pode também facilitar em relação a outras.

Como é possível verificar, as exigências acumuladas pelos dois papéis resultam num conflito - o conflito trabalho-família, pois a atividade profissional dificulta o desempenho das responsabilidades familiares (Gutek, *et al.* 1991).

Nesta vertente, Marcellino e Bonfim (2006) afirmam que o trabalho e o lazer/vida privada complementam-se e como tal o equilíbrio entre eles é essencial. Quando não é possível alcançar o equilíbrio entre as exigências do trabalho e as necessidades de lazer/vida privada, pode emergir um descontentamento que pode ter sérias implicações no bem-estar do trabalhador, comprometendo o seu desempenho a nível laboral e restantes domínios da vida.

3.4 Bem-estar e satisfação pessoal e profissional

Aqui, o objetivo passa pela compreensão e perceção do estado atual dos/as entrevistados/as relativamente ao bem-estar e satisfação pessoal e profissional, dado que cada pessoa tem sua própria definição sobre satisfação. Por isso, as primeiras duas questões neste domínio foram diretas: “Sente-se satisfeito com a sua vida profissional?” e “Considera que o seu salário está adequado ao trabalho desenvolvido e tempo dispensado para a sua realização?”

As entrevistadas responderam que estão satisfeitas com a sua vida profissional, mas nem todas estão satisfeitas com a sua remuneração.

A E1 (Responsável do departamento de RH) encontra-se satisfeita a nível profissional, embora assuma que não há dinheiro nenhum que pague o tempo dispensado na esfera do trabalho em comparação com o da esfera privada, afirmando: *“Sim... gosto daquilo que faço apesar de todo o stress e dedicação envolvidos, mas a verdade é que o meu trabalho é reconhecido diariamente. Quando é altura de aumentos salariais sou sempre considerada para o efeito e a avaliação de desempenho que me é feita é sempre muito positiva e isso motiva (...) Sou bem remunerada mas acho que não há dinheiro nenhum que pague as horas que nós dispensamos no nosso trabalho e as horas que não estamos com a nossa família ou a fazer coisas a nível pessoal, portanto, acho que não há dinheiro justo a que nós digamos, OK, por este valor, então estou capaz de me privar da minha vida pessoal e familiar.”*

A E2 (Técnica Superior de Formação) destaca-se pela satisfação seja a nível profissional, seja remuneratório: *“Sim, sou feliz a fazer o que faço! Considero ter um salário justo ao trabalho que desenvolvo.”* A E3 (Team Leader de Recrutamento) por sua vez, afirma estar satisfeita com o seu percurso mas ao contrário da E2 que considera o salário justo, esta não o considera dada a responsabilidade que tem (team leader de recrutamento): *“Sim, pelo percurso até aos dias de hoje sim... satisfeita e orgulhosa. Se me sinto realizada, já é outra questão e obviamente tenho outros objetivos por cumprir, que procuro alcançar futuramente noutra empresa (...) Quanto ao*

salário, embora tenha consciência que recebo acima da média dos portugueses, não considero justo para a responsabilidade. Contudo, a condição salarial não é neste momento, o mais importante para mim.”

Também a E4 (Técnica Superior de RH) se encontra satisfeita profissionalmente mas insatisfeita com o vencimento: *“ Sim, claro.. embora o vencimento devesse ser superior.”* A E5 (Gestora de Recrutamento) não se encontra totalmente satisfeita nem com a vida profissional nem com o salário: *“Neste momento, não estou no patamar onde gostaria de estar, mas tenho como objetivo chegar a esse patamar brevemente... o vencimento por si só não ajuda a alcançar a maior satisfação. Considero que na área de recursos humanos os profissionais são mal pagos no geral.”*

Os entrevistados, tal como as entrevistadas estão satisfeitos, mas não com o salário.

Tal como se tem visto com as entrevistadas, o E6 (Gestor de Negócio) afirma estar satisfeito com a sua vida profissional mas não com o salário: *“Sim mas acho que o vencimento deveria ser superior.”*

O E7 (Administrativo) está satisfeito em ambos os domínios, pela consciência da sua pouca experiência profissional: *“Sim, devido aos poucos anos na área, as minhas exigências acerca da vida profissional são baixas, o mesmo serve para o vencimento, sendo que nem recebo mal.”* Já o E8 (Diretor Comercial) revela satisfação em ambas as questões: *“Sim... bastante satisfeito e com um salário adequado à minha função.”* O E9 (Técnico Recrutamento IT) afirma alguma insatisfação com o vencimento mas indica que está nos planos isto ser colmatado: *“Sim, abracei o desafio não à muito tempo e está a corresponder com as minhas expectativas (...) atualmente ainda não recebo o que ambiciono mas está nos planos da empresa vir a ser aumentado.”* E o E10 (Técnico Payroll) que se destaca por ser claro, não estar satisfeito nem a nível profissional, nem tao pouco quanto ao vencimento: *“Não, já à algum tempo que me encontro insatisfeito mas sendo efetivo e a idade que pesa, ainda não tive coragem para sair (...) recebo muito abaixo do que considero ser justo... o subsídio de alimentação, por si só é lamentável... estamos a falar de 4€. Quem é que nos dias de hoje, consegue almoçar com 4€? Nada satisfeito.”*

No que respeita a esta dimensão constatou-se que relativamente à satisfação profissional verifica-se que os entrevistados e entrevistadas estão em geral satisfeitos. Apenas a entrevistada E5 não se encontra satisfeita, tal como o entrevistado do sexo masculino E10.

Destaca-se a procura de outros objetivos/patamar na carreira (E3 é o exemplo disso, que embora se sinta satisfeita, não se sente realizada), assim como alguma insatisfação com a conciliação (E1). A questão salarial foi também abordada e aqui, apenas duas entrevistadas revelam estar satisfeitas - E1 e E2, ao contrário das E3, E4 e E5. Também os entrevistados do sexo masculino, partilham do mesmo sentimento, pois apenas dois consideram estar satisfeitos - E7 e E8. Os restantes mostraram-se insatisfeitos – E6, E9 e E10.

Para além disto, procuram que a vida profissional se alie à vida privada de forma mais homogênea e flexível. Castro (2011) acrescenta que a base da satisfação está numa pessoa perceber ou sentir que aquilo que recebe é justo ou está de acordo com aquilo que esperava obter.

Não esquecendo que os recursos ganhos através da atividade profissional podem facilitar a vida privada do indivíduo, pois promovem o desempenho e gerem recursos adicionais no exercício do papel da vida privada (Voydanoff, 2002, *cit in*. Chambel e Ribeiro, 2014).

Falando em satisfação, foram então questionados sobre: “Quais são as condições que precisaria na sua vida privada e profissional para se sentir mais realizado?”

Esta dimensão vem reforçar a anterior sobre considerarem o vencimento não ser suficiente.

Nesta questão, os/as entrevistados/as reforçaram o que já fora referido anteriormente quando questionado sobre a satisfação profissional. A E1 assume que se sentiria mais realizada com a existência de flexibilidade horária e respeito pelo cumprimento do mesmo, sem ser mal vista pelos superiores. A E2 enaltece a redução do excesso de trabalho e um espaço maior para desfrutar com a família. A E3 procura outro trabalho. A E4 destaca-se por se sentir realizada em ambas as esferas. A E5 enaltece o equilíbrio da conciliação dos dois domínios. O E6 refere o aumento salarial, tal como o E7 que acrescenta ainda a flexibilidade horária. O E8 o aumento de tempo em qualquer uma das esferas. O E9 mais condições monetárias e estar mais próximo dos familiares e amigos. Por ultimo, o E10 o aumento salarial e formações na carreira, assim como a visão futura de criação de uma família.

E1: “(...) seria mais o respeito pelo horário de trabalho e não sermos tão mal vistos por sair a horas, que normalmente acontece pelo patrão/chefias. Creio que ainda é visto que, quem sai a horas não é um bom trabalhador. Deveria, portanto, haver mais cuidado no horário de trabalho e flexibilidade porque às vezes precisamos de sair para irmos a uma consulta, por

exemplo, ou para se o nosso filho ficar doente, dar-nos a oportunidade de podermos trabalhar em casa, portanto haver essas condições mais facilitadoras. Facilitaria as duas esferas e o meu bem estar.”

E2: “No trabalho, existirem mais recursos para termos menos trabalho por pessoa. Na privada, ter uma casa maior que me permitisse desfrutar mais quando não estou a trabalhar.”

E3: “Na minha vida privada sinto-me realizada; na profissional não tanto... outro trabalho, noutra empresa...”

E4: “Neste momento, estou feliz e sinto-me realizada em qualquer uma das esferas.”

E5: “Desejaria o equilíbrio das duas esferas, porque seria mesmo o ideal. Puder ter tantas horas de trabalho como horas de lazer para me sentir completa.”

E6: “Auferir condições salariais superiores, faria sentir-me mais realizado na vida profissional como também uma enorme satisfação na vida privada através do que o dinheiro nos permite...”

Analisando este último, e de acordo com Perista (1999), a redução de tempo disponível está intimamente relacionada com o aumento do tempo de trabalho remunerado. Por exemplo, trabalhar mais horas, permitindo, desta forma, obter um rendimento superior, para além de reduzir o tempo de lazer, transforma o próprio lazer, na medida em que, dada uma maior capacidade financeira, outras tarefas de lazer poderão ser realizadas, contribuindo para uma maior satisfação do indivíduo.

E7: “Salário superior e possibilidade de ter um horário flexível seria capaz de preencher qualquer uma das esferas.”

E8: “Tempo e tempo... em qualquer uma delas!”

E9: “Viver mais próximo dos amigos e família e claro, mais rendimento.”

E10: “Construir uma família e aumento salarial, tal como formações no trabalho que são inexistentes.”

Mais uma vez, reforça-se a vontade de existir um equilíbrio nos dois domínios da vida, assim como melhores condições financeiras.

Assume-se que uns entendem que a satisfação pessoal está diretamente ligada à satisfação profissional e outros aliam a satisfação profissional ao êxito da sua vida pessoal. Na perspetiva de Cavanagh (1992) a satisfação profissional é uma atitude positiva relativamente ao

trabalho ou a percepção do indivíduo de que o trabalho satisfaz as suas expetativas. Poderá ainda ser definida como o grau de realização de objetivos, valores, necessidades e expetativas profissionais (Graça, 1999). Este é um construto difícil de operacionalizar porque parte de avaliações subjetivas, muito pessoais e individuais (Castro, 2011).

Inevitavelmente, foram questionados/as se sentem que a conciliação da vida profissional e privada são um desafio na sua rotina diária e 3 do sexo feminino: E1 (união de facto, 1 dependente e Responsável de RH); E2: (casada, 0 dependentes e Técnica Superior de Formação); E5 (união de facto, 1 dependente e Gestora de Recrutamento) e 3 do sexo masculino responderam 'sim': E7 (Solteiro; 0 dependentes e Técnico Administrativo de RH); E8 (Casado; 3 dependentes e Diretor Comercial); e E10 (Solteiro, 0 dependentes e Técnico de PAYROLL). Os restantes responderam que 'não': E3 (União de facto, 0 dependentes e Team Leader de Recrutamento); E4 (União de Facto, 0 dependentes e Técnica Superior de RH); E6 (Casado; 2 dependentes e Gestor de Negócio) e E9 (Solteiro, dependentes e Técnico de Recrutamento IT).

O desafio centra-se principalmente nos horários não flexíveis e na falta de tempo e disponibilidade emocional para usufruir de momentos em família e lazer/socialização, dado que o horário praticado nas empresas destes/as profissionais de RH está enquadrado no horário de regime normal, compreendido entre as 08h e as 18h de segunda a sexta feira.

No que respeita a esta dimensão constatou-se o seguinte.

“São um desafio por tudo aquilo que já referi. Para eu poder usufruir mais da minha vida pessoal e da minha vida privada, eu não podia a trabalhar tantas horas, portanto, é um desafio diário. Se eu tiver que por exemplo, sair mesmo a horas porque tenho um compromisso, uma consulta, ou o que seja, é o suficiente para esse dia ser um dia muito stressante, o que me dá ansiedade. O desafio está mesmo em conseguir que haja um equilíbrio nas duas esferas, dado que a pessoal sai muito lesada.” (E1). “Sim, a maior dificuldade é manter o equilíbrio entre horários e atenção dispensada nas duas esferas...” (E2) “Não considero tão desafiante assim. Talvez o que me transtorna mais seja a deslocação trabalho-casa e vice versa.” (E3); “Não, acredito que consigo equilibrar e ter sob controlo.” (E4) “Sim. É um desafio diário que só é superado com a ajuda familiar que tenho. É extremamente difícil conciliar as tarefas diárias de uma casa e as necessidades de um filho com as tarefas de um trabalho exigente e desgastante psicologicamente.” (E5) “Não são um desafio, são compatíveis e conciliáveis.” (E6) “Sim, o tempo livre é limitado e os desejos de lazer são enormes.” (E7) “Sim, claro... pela falta de tempo e disponibilidade emocional quando chego a casa.” (E8) “Não, consigo lidar bem com isso e fazer

o que quero e preciso.” (E9) e “Há dias, mais fáceis e dias mais difíceis... se for ver num paradigma geral respondo sim mas com o tempo vou conseguindo gerir de forma mais pacífica.” (E10).

Foi feita a questão: “Contrabalançando, na sua vida, qual das esferas é que sai mais prejudicada?”

No que respeita a esta dimensão constatou-se o seguinte:

E1: “Geralmente quando algo não está bem, aquela que é mais prejudicada é a vida familiar e privada porque eu dedico a minha vida ao trabalho mais do que deveria.”

E2: “A que sai mais prejudicada é a vida privada. “

E3: “Na esmagadora maioria das vezes tem sido o trabalho a influenciar a vida privada. Isto porque todas as outras atividades e/ou compromissos são agendados com base no tempo livre. E a verdade é que a maior parte do tempo é passado a trabalhar.”

E4: “Normalmente é a privada por realmente gostar de trabalhar e dedicar muito empenho e tempo a essa esfera.”

E5: “Infelizmente, e embora tente controlar, a esfera que acaba sempre por sair mais prejudicada é a vida privada. Apesar de não dar mais importância a vida profissional, a pressão exercida sobre nós, cria essa importância inconscientemente, para além de todo o desgaste acumulado ao longo dos dias/semanas.”

E7: “Normalmente a mais prejudicada é a privada porque existe um grande compromisso com a vida profissional e necessidade de dar o máximo para que exista possibilidade de subir na carreira e conseguir melhores condições financeiras , que terão impacto positivo para a vida pessoal.”

E8: “Penso que são unas e não existe uma separação clara entre ambas, sendo catalisadores diretos positivos ou negativos, consoante estão... mas por norma, é mais comum a profissional ter maior influência na pessoal do que ao contrário.”

E6: “As duas esferas estão em equilíbrio, portanto a influência de uma sob a outra é positiva.”

E9: “Ao haver um equilíbrio, sinto que a influencia é positiva em qualquer uma delas.”

E10: “Como já falámos vai variando, há momentos que a vida privada pode influenciar a minha vida profissional como ao contrário...”

Maioria destaca-se pelas respostas unânimes quando se referem à vida pessoal e familiar como a esfera mais prejudicada (*spillover* negativo do trabalho para a vida privada). Contudo, os entrevistados E6 (casado, dois filhos e que ressaltou inclusive na pergunta anterior que a conciliação não é um desafio diário para o mesmo) e E9 (solteiro e sem filhos) saltam à vista por terem uma perspetiva diferente, dado que referem encontrar-se em equilíbrio no que toca à conciliação. Já o E10 (solteiro e sem filhos) também mas pelo facto de assumir que vai variando, há momentos que o domínio profissional influencia negativamente o pessoal e familiar e vice versa. Ressalta-se que o que se encontra aqui em comum, é o facto destes serem todos do sexo masculino.

Estes resultados refletem que não existem diferenças significativas na associação entre a existência de filhos e o desafio da conciliação da dupla jornada.

Relativamente à percepção dos profissionais de RH em relação há existência de consequências negativas para o individuo, no caso de se presenciar um desequilíbrio entre a privada e profissional e o que contribui para esse desequilíbrio, estes responderam:

E1: “Sim, porque ambas as esferas estão ligadas (...) na minha opinião estas estão interligadas, porque eu é que sou o indivíduo que faço parte de ambas, por isso se eu não estiver bem no meu local de trabalho, também não vou estar bem a nível familiar e o mesmo acontece ao contrário (...) Portanto, as causas são sem dúvidas emocionais que transportam para situações pouco favoráveis a qualquer uma das esferas, desde a produtividade, à disponibilidade e disposição, etc.”

E2: “Sim, maior stress, que pode levar a desequilíbrios mais graves ao nível de saúde, por vezes, consequência da exigência das empresas e o estereótipo da sociedade portuguesa que quem sai a horas não quer saber e não é bom trabalhador.”

E3: “Claro que sim. O stress, a desmotivação no trabalho, o isolamento dos seus familiares e/ou amigos. Em casos extremos, pode desenvolver algumas doenças do foro psicológico e mesmo físico. A Incapacidade para gerir o tempo do lado do indivíduo e/ou políticas rígidas por parte das empresas são na minha opinião, aspetos que contribuem para o desequilíbrio.”

E4: “Sim... ao nível de ansiedade, depressão ou falta de capacidade para gerir tudo e deixar cair uma das esferas, talvez pela falta de gestão de prioridades ao nível de trabalho.”

E5: *“Sim. Desgaste psicológico que pode resultar em esgotamentos e depressões. A vida privada deve estar sempre ao mesmo nível da vida profissional para nos sentirmos equilibrados e a verdade é que pode não ser possível, pela pressão feita pelas empresas para que o trabalho apareça feito. O facto de quererem o trabalho feito cada vez com menos recursos e tudo isto gera uma grande pressão em nós...”*

E6: *“Sim, para quem não consegue ter esse equilíbrio, poderá ter problemas emocionais e de saúde pela dificuldade na divisão/gestão de tarefas. Vida excessivamente preenchida.”*

E7: *“Sim...stress, burnout, ansiedade (...) pela falta de descanso e tempo.”*

E8: *“Sim, desgaste emocional que caso seja contínuo pode levar a consequências mais sérias derivado da falta de tempo e desgaste emocional provocado pelas funções.”*

E9: *“Sim. Pode criar uma depressão (eu próprio tive e ainda hoje sou seguido por um psicólogo mesmo depois de ter saído da empresa que me causou esse declínio na saúde mental; pode se sentir mais isolado e frustrado pelos horários insustentáveis, horas a mais de trabalho, falta de tempo para estar com quem se gosta e depois claro, as chefias terem bom senso (...))”*

E10: *“Sim, a que me lembro logo em primeiro lugar é o isolamento e deixar de ter vida própria para viver só para trabalhar. Acredito que possa ocorrer pelo excesso de trabalho e exigência em excesso conosco próprios descorando da vida privada.”*

No presente estudo, qualquer um dos profissionais de RH aparenta estar consciente das consequências negativas recorrentes do desequilíbrio, assim como os fatores contributivos, tendo as respostas sido similares e claras, muito direcionadas para o foro psicológico e saúde mental. Estas respostas podem, contudo, ser influenciadas pela desejabilidade social, pelo que consiste num dos tipos de enviesamento de respostas presente nos/as entrevistados/as para atribuírem a si próprios atitudes ou comportamentos com valores socialmente desejáveis e para rejeitarem em si mesmos a presença de atitudes ou comportamentos com valores socialmente indesejáveis (Almiro, 2017).

Segundo Allen, *et al.* (2000) confirmam que os trabalhadores que vivem estas interferências entre o desempenho e o seu papel no trabalho e na vida pessoal e familiar apresentam piores níveis de bem estar e saúde, quer a nível físico, quer psicológico. Aqui, podemos estar a falar de stress, depressão, ansiedade, *burnout*, baixos níveis de satisfação geral com a vida, etc. (Chambel e Ribeiro, 2014).

3.5 Percepção das práticas organizacionais facilitadoras da conciliação

As práticas organizacionais, em matéria de conciliação foi um dos temas abordados durante as entrevistas, de forma a compreender quais os benefícios que as empresas proporcionam aos entrevistados/as; qual a opinião acerca da cultura organizacional a nível de conciliação e quais as práticas organizacionais de conciliação existentes nas organizações, assim como também a consciência por parte dos/as profissionais de RH da existência ou inexistência das mesmas.

Quando questionados/as “Quais os benefícios que a empresa lhe proporciona?”, os/as entrevistados/as referiram: *“Proporciona o subsídio de alimentação e temos um seguro de saúde também. Também tínhamos um prémio anual que era de distribuição dos lucros, mas agora, como as coisas não estão a correr tão bem devido à pandemia esse prémio há cerca de 2 anos que não é pago, mas antes era.”* (E1) *“Atualmente seguro de saúde, subsídio de alimentação e subsidio de transporte, mas consoante o momento da minha vida posso alterar (ex.: se tiver filhos, posso escolher outros benefícios).”* (E2) *“Seguro de saúde e subsídio de alimentação. Tenho ainda isenção de horário de trabalho, mas é mais para benefício da empresa que para o meu.”* (E3) *“Tenho seguro de saúde e subsídio de alimentação.”* (E4) *“A empresa oferece seguro de saúde após 6 meses de contrato e subsídio de alimentação de um valor até considerável.”* (E5) *“Seguro de saúde, seguro de vida, viatura, portátil, telemóvel e subsídio de alimentação.”* (E6) *“Subsidio de alimentação e de transporte.”* (E7) *“Como benefícios é me atribuído seguro de saúde, carro, estacionamento pago, subsidio de alimentação e telemóvel.”* (E8) *“seguro de saúde e subsidio de alimentação.”* (E9) e *“subsidio de alimentação e subsídio de transporte.”* (E10)

Entende-se que os benefícios dos entrevistados/as são tanto formais como informais, sobretudo o subsídio de alimentação (formal) e o seguro de saúde (informal). Outros têm ainda a isenção de horário de trabalho (formal), viatura (informal) e subsídio de transporte (informal).

É de se salientar que nenhum dos/as entrevistados/as mencionou benefícios diretos ao apoio à conciliação. Os mais indicados foram os subsídios contemplados na maioria dos contratos de trabalho, como o caso do subsídio de refeição.

Quanto à cultura da empresa onde está inserido/a ser um elemento facilitador ou um entrave à conciliação entre o trabalho e a vida privada e se existem práticas na empresa que facilitem esta relação (as chamadas “políticas amigas da família”), verificou-se que metade das empresas onde os/as entrevistados/as estão inseridos/as têm práticas facilitadoras da conciliação mas a outra metade desconhece a existência dessas (*discursos nos apêndices*).

Dos/as dez entrevistados/as, 4 deles indicam que a cultura da empresa é um entravo à conciliação (E1, E3, E7 e E10), sendo que a entrevistada E3 ressalta ser um entravo, pelo facto das práticas existentes na empresa serem aplicadas apenas a trabalhadores com filhos, que não é o caso, ressaltando a importância de as empresas abrangerem outros profissionais a nível de práticas, como os mais jovens/sem filhos. Já quando questionados sobre as práticas, à exceção da E3 os que indicam ser um entravo, pelo desconhecimento da existência de organizacionais, ao contrário dos que consideram facilitador em que todos eles estão inseridos numa empresa com práticas facilitadoras à conciliação.

É ainda possível verificar que as organizações com menos práticas alusivas à conciliação, correspondem a empresas Nacionais e tipicamente tradicionais/familiares como é o caso do E7 e E10. Aqui distingue-se facilmente uma empresa Nacional de uma Multinacional; Pequena e Grande Empresa.

Houve quem indicasse que desconhecia as práticas (E3: Team Leader de Recrutamento, com antiguidade na empresa de 2 anos e 4 meses e na função, 2 anos e 1 mês) referindo “(...) se há, desconheço” e isto deve-se à falta de esclarecimento e a tradução da visão e da estratégia da empresa, a comunicação e associação de objetivos e medidas estratégicas; o planeamento e estabelecimento de metas, alinhando as iniciativas estratégicas (Kaplan e Norton, 1996).

Merece ainda destaque o facto dos/as profissionais de RH assumirem que a cultura da empresa para a qual devem contribuir é um entrave. Isto pode acontecer pela falta de análise ao modelo de gestão de RH das empresas para as quais trabalham e falta de poder para exercer um papel ativo dentro da organização, pois, não nos podemos esquecer da importância destes profissionais para reestruturar, formar e desenvolver pessoas, motivar, etc. Existe contudo, uma inevitável dualidade, pelo facto do papel destes profissionais na organização, pois se, por um lado, implica interagir com os diferentes *stakeholders* e gerir as práticas que vão influenciar o dia-a-dia dos trabalhadores, por outro, os profissionais de Recursos Humanos também são trabalhadores da organização, sendo também afetados pelas decisões e reestruturações da organização (Tomé, 2013).

Oportunamente, aliando a questão anterior foi questionado: “Quais são as práticas organizacionais mais importantes para si, para conciliar a vida privada e profissional?” as respostas foram semelhantes:

Para as entrevistadas:

A E1 parecendo coerente com o seu estado de ter sido recentemente mãe, afirma: *“Existir mais facilidade em termos dos pais faltarem quando os miúdos estão doentes, haver flexibilidade de horário... por exemplo, se eu hoje tenho uma consulta às 10h, vou faltar 1 hora e meia e depois no dia seguinte ou mesmo nesse dia poder compensar (sendo que por norma eu já faço horas extra não remuneradas) e isso não acontece. É dado como falta e pronto. Por isso fica um bocadinho difícil e pouco facilitador à conciliação.”* (E1). Já para a E2 e as restantes parece ser o horário:

“Práticas que permitam aos colaboradores ter uma vida profissional mais facilitadora, como manter o seu horário de trabalho definido e poder sair dentro do horário definido ou que se possam ausentar facilmente quando surge uma situação de urgência sem dificuldade ou serem mal vistos.” (E2); *“Flexibilidade horária, teletrabalho, mais autonomia na gestão das responsabilidades, prioridades e comunicação clara e transparente de objetivos.”* (E3); *“Flexibilidade de horário e o trabalho ser medido por entrega e não por horas.”* (E4); *“Todas as práticas que envolvam a família são importantes para fazer essa conciliação. Possibilidade de passar o aniversário dos filhos com eles, apoio para colocar os filhos em creches...”* (E5)

Tal como para os entrevistados:

“Flexibilidade horária e de escolha do modo de trabalhar (casa ou escritório).” (E6); *“Acho que para mim, seria a flexibilidade horária...”* (E7); *“Liberdade e autonomia para gerir a minha agenda profissional que resulta em tempo disponível para a vida privada.”* (E8); *“Facilidade nas questões de ir a uma consulta. Não ter de ir ao escritório todos os dias da semana. Acabar com a mentalidade de quem trabalha mais horas é melhor etc. descomplicando o tema que tem sido, o horário de trabalho.”* (E9) e *“Promoção de um ambiente de trabalho saudável, direito ao dia de aniversário sem ter que tirar um dia de férias, proporcionar ao trabalhador programas de coaching, ofertas de vales para momentos de lazer com a família, etc.”* (E10)

De facto, o tempo dedicado ao trabalho tem se revelado uma variável com influencia no domínio do trabalho na vida pessoal e familiar (Dex e Bond, 2005), assim como a exigência de ter muito trabalho e/ou pouco tempo para realizar tudo o que é exigido (Kahn e Byosiére, 1992; Ford, 2007).

Deste modo, os/as entrevistados/as referiram numa maioria, a necessidade de usufruírem de flexibilização de horário e/ou a hipótese de poder escolher onde trabalhar (casa, escritório...).

Compreende-se que os horários flexíveis de trabalho permitem ao trabalhador ter a flexibilidade de escolher o horário e o local em que desenvolve o seu trabalho, e várias políticas que influenciam o número de horas trabalhadas (Sivatte e Guadamillas, 2013). Estes tipos de acordos permitem que os trabalhadores tenham um maior poder de decisão e controlo sobre quando e onde desempenham o seu trabalho, gerando recursos pessoais no trabalho que tornam o ambiente mais recompensante e permitem que os recursos ganhos no trabalho facilitem o desempenho no domínio familiar (Bakker, 2007).

A ausência de respeito pelos limites de horário de trabalho e o facto da “mentalidade portuguesa” ainda recair no referido pelos/as entrevistados/as, de quem trabalha mais horas e não sai a horas é um melhor colaborador. Abordaram também a necessidade de ter mais tempo disponível para lazer e práticas que envolvam a família.

Quanto ao facto de existir abertura na empresa para a partilha de sugestões sobre o tema e se alguma vez ponderaram fazê-lo, as respostas variam, as entrevistadas que ponderaram fazê-lo foram apenas a E1 e a E3, relatando:

E1: “Já ponderei fazê-lo, mas não são bem aceites então (...).”

E3: “Essa abertura existe e somos ouvidos. Como team leader já partilhei algumas sugestões mas serem aceites e aplicadas é outro caminho a percorrer.”

Destaca-se que ambas tem cargos de liderança – E1 Responsável do departamento de RH e E3 Team Leader de Recrutamento, o que pode ter influência na preocupação da partilha de sugestões sobre o tema.

Por sua vez, os/as restantes afirmam:

E2: “Existe, mas nunca ponderei porque não é uma prioridade para mim. Estou bem assim.”

E4: “Sim, existe essa abertura mas nunca ponderei fazer, pode não ser bem aceite.”

E5: “Existe essa abertura, embora ainda um pouco ‘fechada’ e por isso nunca sugeri nada mas também nunca me perguntaram nada.”

E6: “Sim, existe abertura, mas não recordo de ter tido necessidade de dar sugestões.”

E7: Não existe abertura nem nunca ponderei fazê-lo...”

E8: “Sim existe essa abertura mas nunca tive que o fazer... estou satisfeito com as medidas existentes, porque elas realmente existem.”

E9: “Existe abertura para falar de qualquer tema. Só não o fiz porque sinto que ainda não estou dentro o suficiente na empresa para perceber o que faria ou não sentido.”

E10: “Existe abertura para nos sentarmos junto do CEO da empresa e dizer o que pensamos mas nada disso faz com que algo aconteça, porque não somos verdadeiramente ouvidos. Não vale a pena sugerir.”

É possível verificar que existem variadas justificações para a lacuna de partilha de sugestões, muito pela perceção de falta de abertura da empresa com o tema (E7), o receio de rejeição das propostas (E4, E9 e E10), a satisfação (E2, E6 e E8) e a falta de poder de influência (E5).

Por último, quando questionados/as como se sentem em relação à presença / ausência de práticas facilitadoras da conciliação da vida privada e profissional, estes assumiram que:

E1: “Pela ausência sinto-me assustada. Não sentia tanto na pele porque ainda não era mãe, mas agora que sou penso muitas vezes, por exemplo, se o meu filho ficar doente com febre, mas não necessitar logo de ir ao hospital, por exemplo, é um bocadinho difícil para mim poder justificar à minha chefia, que tenho que faltar, porque tenho que ficar com o meu filho que está doente: “Então onde é que está a justificação? Não tenho porque nem sempre vamos ao hospital com os miúdos só porque têm febre”. É triste.”

E2: “Até ao dia não senti grande necessidade e por isso nunca pensei muito sobre o assunto mas na ausência de algumas que sejam importantes e não existam sinto um sentimento de injustiça com impotência.”

E3: “Num modo geral sinto-me controlada, sem autonomia, clima de desconfiança face ao compromisso dos colaboradores e cansada por essa ausência, seja dos pontos que referi agora, seja mesmo pela falta de práticas.”

E4: “Creio que tenho boas condições de conciliação de vida privada e profissional pela flexibilidade que o trabalho me oferece, portanto sinto-me bem e satisfeita.”

E5: “Sinto-me bem porque acho que a empresa tenta permitir essa conciliação promovendo a relação com a família. Porém, para os meus colegas que não tem filhos, noto que existe falta de apoios á conciliação com a vida privada.”

E6: “Estou OK, porque a empresa facilita a conciliação.”

E7: “Hoje? Neutro! Acredito que um dia com filhos e uma família vá sentir de forma diferente e aí se mantiver na mesma empresa, talvez respondesse insatisfeito.”

E8: “Estou satisfeito porque as práticas existem, porém acredito que também parta do esforço de cada um de nós conseguir esse equilíbrio respeitando-nos a nós para criar limites nas esferas onde estamos inseridos.”

E9: “Sinto-me feliz! Sinto que a empresa nos trata como pessoas e não como objetos/máquinas. Valorizam-nos e respeitam-nos como individuo trabalhador e pessoa que tem uma vida fora do trabalho.”

E10: “Sinto-me acomodado. Quando penso no assunto e vejo outras empresas com práticas incríveis, por vezes sinto-me desgostoso.” (E10)

Parecem existir diferenças entre entrevistados/as. Denota-se que existem pessoas com sentimento de mal estar, como é o caso da E1 (Responsável do Departamento de RH) , que revela estar “assustada” e a E3 (*Team Leader* de Recrutamento) “controlada, sem autonomia, clima de desconfiança...” ressaltando a falta de práticas. Ambas do sexo feminino, com cargos de chefia e trabalhadoras de uma Multinacional.

A E4 (Técnica Superior de RH numa Empresa Nacional), a E5 (Gestora de Recrutamento numa empresa Multinacional), o E6 (Gestor de Negócio numa empresa Multinacional), o E8 (Diretor Comercial numa empresa Multinacional) e o E9 (Técnico de Recrutamento IT numa empresa Nacional) demonstram-se satisfeitos por considerarem que as empresas onde laboram têm práticas facilitadoras à conciliação, assim como sentimento de respeito para com os trabalhadores, como afirma o E9: *“Sinto que a empresa nos trata como pessoas e não como objetos/máquinas. Valorizam-nos e respeitam-nos como individuo trabalhador e pessoa que tem uma vida fora do trabalho.”*

Parece que as diferenças existentes entre entrevistados/as estejam ligadas ao tipo e cultura de empresa nas quais laboram, assim como a consciência e sensibilidade de cada um(a) quanto ao tema, tal como o ciclo de vida, pois há empresas com práticas facilitadoras à conciliação, contudo não são inclusivas para todos, como por exemplo trabalhadores/as solteiros/as e/ou sem filhos.

É assim notório que as práticas organizacionais ainda estão muito direcionadas a indivíduos com filhos, o que é compreensível, pois a parentalidade comporta um acréscimo nas exigências familiares, pondo estar mais suscetíveis a menores níveis de equilíbrio trabalho-vida privada (Winslow, 2005) – acaba por existir um conflito com a legislação, pois esta comporta e dá ênfase à parentalidade, levando a que as empresas se regam por isso.

É, por isto, necessário que as organizações compreendam por isso, que necessitam não só de implementar práticas organizacionais que ajudem os seus trabalhadores a conciliar as duas esferas, mas sobretudo a desenvolver uma cultura organizacional que valorize a vida privada dos seus trabalhadores e reconheça a sua responsabilidade e promoção da conciliação destes papéis (Chambel e Ribeiro, 2014).

Contudo, segundo Lambert (1990), a teoria do valor percebido e do benefício em usar, em que os indivíduos reagem de maneira diferente aos benefícios oferecidos pelas organizações, baseados no sistema de valores de cada um. É o valor atribuído aos benefícios que gera reciprocidade e não apenas a oferta dos mesmos. Por exemplo, a política de acolhimentos de crianças é pouco provável que gere reciprocidade a alguém que não tem filhos, visto que não tem o valor percebido como tem para quem tem filhos (Muse, *et al.* 2008).

Considerações finais

O presente trabalho, partindo da seguinte questão de partida – “De que forma é que os/as profissionais de Recursos Humanos conciliam a vida privada com a vida profissional?”, tendo como principal objetivo analisar o modo como os profissionais de RH conciliam a sua vida privada com a vida profissional.

A conciliação da dupla jornada é a “capacidade que duas partes – empregadores e empregados - têm de encontrar, quando em desequilíbrio e/ou em conflito, pontos de contacto e de alinhamento, que permitem impedir eventuais focos de conflito e proporcionar as bases para uma relação equilibrada no dia-a-dia” (Leite *et. al.* 2018, p. 10).

Neste quadro, foram definidos como objetivos específicos, os seguintes: 1) Caracterização sociodemográfica dos/as profissionais de Recursos Humanos; 2) Caracterizar a vida profissional dos/as profissionais de Recursos Humanos; 3) Analisar os usos do tempo na vida privada e profissional; 4) Analisar os usos do tempo do casal na vida doméstica/privada e no trabalho dos/as profissionais de Recursos Humanos; 5) Perceção do *spillover* entre as duas esferas de vida- vida privada e do trabalho; 6) Compreender a satisfação com a conciliação das duas esferas e satisfação profissional, pessoal e bem-estar psicológico; 7) Analisar como as práticas/ de conciliação são percecionadas pelos/as profissionais de Recursos Humanos.

Para concretizar os objetivos recorreu-se a uma metodologia qualitativa, utilizando como técnica de recolha de informação a entrevista semiestruturada (Guerra, 2006). O objeto de estudo foi uma amostra por conveniência constituída (Guerra, 2006) por dez profissionais de Recursos Humanos com diferentes categorias profissionais e setores, tanto do sexo masculino como do sexo feminino. A escolha deste grupo profissional teve em conta a relevância que a área e as atividades de gestão de recursos humanos assumem nas organizações, a diversidade de atividades e posicionamento e/ou funções exercidas por estes/as profissionais. Tendo, também, sido considerada a exequibilidade de acesso a esta população. Os dados da entrevista foram submetidos a uma análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011).

No que respeita à caracterização sociodemográfica foram entrevistados as cinco mulheres e cinco homens com habilitações superiores, sendo que as mulheres detêm, ao contrário dos homens, o grau de mestrado. Estão empregados/as em setores de atividade diferenciados e detêm categorias diferentes, não parecendo existir grandes diferenças entre

homens e mulheres. Um dos homens, detém uma categoria superior (Diretor). Quanto ao tipo de empresa, constam no estudo, empresas multinacionais e nacionais. Quanto à sua dimensão consta as de pequena, média e grande empresa.

No que respeita à caracterização profissional as diferenças entre homens e mulheres parecem não ser muito evidenciadas, sendo a função ou atividades caracterizadas como exigente mas também gratificante e desafiante. Surge o discurso autojustificativo para a gestão do tempo, parecendo que os homens tendem a perceberem que gerem melhor o tempo. Estes/as profissionais de RH têm uma função técnica e alguns estratégica (Marras 2003, cit in., Huzek, *et al.* 2008).

A antiguidade na empresa e na função revela-se predominantemente baixa e equivalente, com uma exceção de antiguidade superior a 10 anos, facto esse que se justifica, uma vez que, os/as entrevistados/as estão relativamente há pouco tempo nas atuais empresas, seja por ingressão no mercado de trabalho recente (cada vez mais, os jovens entram mais tarde no mercado de trabalho (Perista,1999) ou por exemplo, mudança de organização recentemente.

No tocante à vida privada e usos do tempo, surge o *spillover* (Matias e Fontaine, 2012) existe sobre a vida privada e, em particular sobre o lazer. Parece tendencialmente que as mais afetadas são as mulheres. Estas demonstram ter maior dificuldade, seja pelo stress de cumprimento de prazos ou por situações ocorridas no dia a dia que acabam por impactar a nível de foro emocional.

Mais, tendo-se constatado que os profissionais que mesmo estando fora do local de trabalho – já no final do dia, em férias ou no fim de semana – têm muita dificuldade em aproveitar o tempo livre, o que interfere com o equilíbrio da vida privada e profissional, afetando o desempenho do indivíduo em ambas as esferas, corroborando o que é referido por Sousa (2015).

Destaca-se o facto das tarefas domésticas e deveres da vida privada, independentemente do género dos/as entrevistado/as, serem partilhadas, o que parece ser coerente com o estrato social destes profissionais, conforme refere Perista (1999). No que respeita à repartição de tarefas domésticas, a mesma parece ser muito igualitária, reforçando os estudos anteriormente mencionados de Perista (1999) para esta “classe profissional”, sendo que alguns entrevistados/as recorrem a apoios formais (empregada doméstica)

Relativamente ao bem-estar e satisfação profissional, os/as profissionais de RH estão tendencialmente satisfeitos, contudo, insatisfeitos com o vencimento, considerando desajustado às suas responsabilidades.

Quanto à percepção das práticas organizacionais facilitadoras da conciliação, parece existir a percepção de que as práticas organizacionais ainda estão muito direcionadas a indivíduos com filhos, que segundo (Winslow, 2005), é compreensível, pois a parentalidade comporta um acréscimo nas exigências familiares, pondo estar mais suscetíveis a menores níveis de equilíbrio trabalho-vida privada

Neste estudo, percebeu-se que tendencialmente, as empresas têm culturas organizacionais pouca recetivas à sugestão de práticas que promovam a conciliação, sendo que os/as entrevistados/as parecem revelar receio em apresentar propostas e/ou de rejeição das propostas. Também parecem revelar a falta de poder de influência dos mesmos, o que parece reforçar o seu papel de *contracts manager* - gestor do pessoal que tem uma função equiparada às outras funções, ou seja, tem como principal função as relações laborais, sendo o seu papel principal o da interpretação de acordos e de contratos, assim como resolver os problemas diários e aconselhar os gestores de linha (Tyson e Fell, 1986, *cit in*. Marques, 2010), assim como técnico (Marras, 2003, *cit in*. Conde, 2016, p.15) referente à melhoria nas relações entre organização e trabalhadores.

Denota-se que as respostas dos/as entrevistados/as foram influenciadas pela desejabilidade social, pelo que consiste num dos tipos de enviesamento de respostas presente nos/as entrevistados/as para atribuírem a si próprios atitudes ou comportamentos com valores socialmente desejáveis e para rejeitarem em si mesmos a presença de atitudes ou comportamentos com valores socialmente indesejáveis (Almiro, 2017), tendo-se colocado a hipótese de o facto de serem profissionais de RH reforçar essa mesma desejabilidade.

Por isso, um aspeto relevante a considerar no futuro, é compreender que o esforço organizacional de criação de políticas e práticas que ajudam a conciliação da dupla jornada podem permitir aos indivíduos ultrapassar os desafios que vão sendo impostos, traduzindo em resultados positivos ao nível da satisfação e do bem-estar psicológico (Chambel e Ribeiro, 2014), não esquecendo que já não é suficiente que os colaboradores se encontrem satisfeitos, mas sim que estejam comprometidos com a organização e uma das formas para se atingir esse comprometimento é levando em consideração as diversas áreas da vida dos trabalhadores, que não é só inerente à esfera laboral. Mais, estudos de análise aos modelos de GRH das empresas.

É possível apontar como limitações presentes neste estudo a possível desejabilidade social (consiste num dos tipos de enviesamento de respostas e pode ser classicamente definida como uma tendência presente nos sujeitos para atribuírem a si próprios atitudes ou comportamentos com valores socialmente desejáveis e para rejeitarem em si mesmos a presença de atitudes ou comportamentos com valores socialmente indesejáveis (Almiro, 2017) por parte dos/as entrevistados/as, através de respostas possivelmente 'clínicas' pelo conhecimento sobre a temática e enviesamento de resposta positivo, que podem ter resultado em respostas socialmente desejáveis em algumas das questões.

Em relação a uma linha de investigação futura, destaco a importância da realização de novos estudos, de forma a procurar analisar e testemunhar a tensão entre velhas e novas orientações normativas, assim como o enfraquecimento dos papéis conjugais tradicionais, nas gerações atuais em comparação com as anteriores.

Uma limitação e pista para futuros estudos seria explorar melhor as culturas organizacionais e aprofundar o papel destes profissionais na organização, por forma a compreender como e em que grau participam enquanto profissionais de RH e enquanto trabalhadores na promoção e implementação das práticas de conciliação.

Bibliografia

- Abendroth, A., & Dulk, L. (2011). Support for the Work-Life Balance in Europe: The Impact of State, Workplace. *Work, employment and society*, pp. 1-23.
- Abrão, K. C., & Miotto, R. C. (2017). Políticas de “Conciliação” entre Trabalho e Responsabilidade Familiar: o debate em curso na Europa e na América Latina. *Textos & Contextos (Porto Alegre)*, 16(2), pp. 313 -327.
- Almeida, A. J. (2008). A profissionalização da gestão de recursos humanos: composição sociográfica de um grupo profissional em construção. *Revista de Ciências da Educação*(06), pp. 45-56.
- Almeida, A. J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Análise Sociológica da Construção de um Campo Profissional*. Tese de Doutoramento, ISCTE-IUL, Departamento de Sociologia, Lisboa. Obtido em janeiro de 2021
- Almeida, N. (2016). A importância da metodologia científica através do projeto de pesquisa para a construção da monografia. *Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 2(1), pp. 57-66.
- Almiro, P. (2017). Uma nota sobre a desejabilidade social e o enviesamento de respostas. *Avaliação Psicológica*, 16(3), pp. 253-386.
- Alves, Z., & Silva, M. (1992). Análise qualitativa de dados de entrevista: Uma proposta. *Paidéia*(2).
- Amâncio, L. (1992). As Assimetrias nas Representações do Género. *Revista Crítica de Ciências Sociais*(34), pp. 9-22.
- Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. *Revista de Educação e Humanidades*(8), pp. 117-130.
- Andrade, M. C. (2011). Work-Life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Comunicação nas Organizações*(1), pp. 41-53.
- Araújo, H. C. (2007). Género, Problemáticas e Contextos Educacionais. *Revista da Associação Portuguesa e de Estudos sobre as mulheres*(15), pp. 149-166.
- Bakker, A., & Demerouti, D. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

- Barbos, A. L. (2018). *Tendências nas horas dedicadas ao trabalho e lazer*. Obtido de IPEA - Instituto de Pesquisa Económica Aplicada: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9310/1/td_2416.pdf
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Coimbra: Edições 70.
- Bardoel, A. (fevereiro de 2003). The provision of formal and informal work-family practices: The relative importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial explanations. *Women in Management Review*, pp. 7-19.
- Barham, E. J., & Vanalli, A. C. (2012). Trabalho e Família: Perspectivas Teóricas e Desafios Atuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* (1), pp. 47-60.
- Barnett, R., & Marshall, N. (1993). Work-family strains and gains among two-earner couples. *Journal of community psychology*, 64-78.
- Batista, E., Matos, L., & Nascimento, A. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, (3), 23-38.
- Belei, R. A., Gimenez-Paschoal, S., Nascimento, E. N., & Matsumoto, P. R. (2008). O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. *Cadernos de Educação*(30), pp. 187-199.
- Bloomberg. (2020). Está a trabalhar mais três horas por dia em casa? Não é o único. *Jornal de Negócios*. Obtido em 08 de 2021, de <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/coronavirus/detalhe/esta-a-trabalhar-mais-tres-horas-por-dia-em-casa-nao-e-o-unico>
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 169-198.
- Cancelier, L., Marilena, M., Lapollis, É., & Gomes, R. (2017). Definições sobre trabalho flexível: Uma revisão sistemática da literatura. *Espacios*, 1-15.
- Canço, D., & Santos, F. (2009). *CIG - Comissão para a cidadania e a igualdade de género*. Obtido em 02 de 2021, de A Igualdade de Género em Portugal: https://www.cig.gov.pt/siic/pdf/2014/igualdade_de_genero_2009_miolo.pdf
- Cardoso, A., Nogueira, A. M., Rego, A., Oliveira, C., Fernando, P. M., Neves, J. C., . . . Pinheiro, V. M. (2014). *D & F - Revista para Gestores e Formadores*. Obtido de Instituto Do Emprego e Formação Profissional: <https://www.iefp.pt/publicacoes-iefp>

- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas*. Porto: VidaEconómica .
- Carvalho, G. C. (2019). Empreendedorismo e políticas públicas: percepções das beneficiárias sobre o programa trabalho e empreendedorismo da mulher em Pernambuco. *Revista Sociais e Humanas*, 32(1), pp. 9-25.
- Carvalho, V. S. (2016). *A relação trabalho-família: O desafio para ontem*. Tese de Douturamento, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Lisboa. Obtido em 04 de 2021
- Casaca, S. F. (2009). *Revisitando as teorias sobre a divisão sexual do trabalho*. Lisboa: SOCIUS.
- Castro, J. (2011). Satisfação profissional dos enfermeiros em Cuidados de Saúde Primários. *Revista Portuguesa de Saúde Pública* (2), pp. 157-172.
- Cavanagh , S. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*(6), 704-711.
- Chambel, M. J., & Ribeiro, M. T. (2014). *A relação entre o trabalho e a família*. Lisboa: Editora RH.
- Chies, P. V. (2010). Identidade de género e identidade profissional no campo notrabalho. *Estudos Feministas*, 18(2), pp. 507-528.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family border theory: A new teory of work/family balance. *Human Relations*, 53, pp. 747-770.
- Código do Trabalho*. (2017). Porto: Porto Editora.
- CITE - Comissão Europeia. (1998). *A Igualdade em 100 palavras*. Obtido em 03 de 2021, de CITE: http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/caritas/CadernoCaritas_Facsiculo_IV.pdf
- CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (2019). Obtido em 12 de 2020, de CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego: http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/Guia_np4552_2016.pdf
- CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (2019). *Guia Prático para Implementação e Certificação da NP 4552:2016*. Obtido em 03 de 2021, de CITE - Comissão para a igualdade no trabalho e no emprego: <http://cite.gov.pt/pt/destaques/noticia935.html>

CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (2020). Obtido de POI SE - Programa Operacional Inclusão Social e Emprego: <https://poise.portugal2020.pt/>

Conde, C. I. (2016). *Perfil de Competências percebido pelos Profissionais de Recursos Humanos*. Dissertação Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Cordeiro, J. P. (2001). As sociedades contemporâneas como sociedades de conhecimento: O papel estratégico dos quadros superiores nas empresas. *Dinâmia Working Paper*(2001/19), pp. 1-19.

Cruz, A. M. (2014). Transformações sociais e culturais da família: Considerações iniciais a partir de um caso. *Conexões PSI*, 2(1), pp. 57-83.

Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 01-13.

Duarte, F., Canço, D., & Pinto, G. L. (2014). *Igualdade de Género em Portugal*. Obtido em 02 de 2021, de Comissão para a cidadania e igualdade de género: <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2016/03/Igualdade-de-G%C3%A9nero-em-Portugal-2014.pdf>

Duarte, R. (2002). Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*(115), pp. 139-154.

Duxbury, & Higgins, L. E. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Applied Psychology*, 76, 60-74.

Esteves, A., & Azevedo, J. (1998). Metodologias Qualitativas para as Ciências Sociais.

Esteves, T. P., & Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), pp. 159-176. Obtido em 03 de 2021

Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of International Social Structure. *Journal of Management*, 31, 758–775.

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa: RH Editora.

- Flaquer, L. (2000). *Las políticas familiares en una perspectiva comparada*. Barcelona: Fundación "la Caixa".
- Fontoura, N., & Araújo, C. (2016). *Uso do tempo e gênero*. Obtido de IPEA - Instituto de Pesquisa Económica Aplicada: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8034/1/Uso%20do%20tempo%20e%20g%C3%AAnero.pdf#page=103>
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Franco, K. (2021). Dupla jornada de mulheres aumenta durante a pandemia. *Jornal Centro Sul*. Obtido de Jornal Centro Sul.
- Fraser, M. T., & Gondim, S. M. (2004). From the speech of the other to the negotiated text. *Discussions about the interview in the qualitative research*, 14(28), pp. 139-152.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. *Handbook of occupational health psychology*, pp. 146-162.
- Graça, L. (1999). A satisfação profissional dos profissionais de saúde nos centros de saúde. *Instrumentos para a Melhoria Contínua da Qualidade*, pp. 1-19.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Source of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), pp. 76-88.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia Editora, Ida.
- Guerreiro, M. D. (1998). *Trabalho, Família e Gerações*. Lisboa: Arte Mágica, Centro de Edição Gráfica, Lda.
- Guerreiro, M. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*. Obtido de CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego: http://cite.gov.pt/imgs/downloads/Boas_Praticas_de_Conciliac.pdf
- Gutek, Searle, & Klepa. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 560-568.
- Henrikson, M. (abril de 2009). Work-life balance: is there such a thing? *On Leadership*.

- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58.
- Jones, F., & Fletcher, B. (1996). Job control and health. *Handbook of work and health psychology*, pp. 33–50.
- Júnior, E. G., Feijó, M. R., Cunha, É. V., Corrêa, B. J., & Gouveia, P. A. (2013). Exigências Familiares e do Trabalho: Um equilíbrio Necessário para a Saúde de Trabalhadores e Organizações. *Pensando Famílias*, pp. 10-122.
- Kossek, E. E., & Lobel, S. (1996). *Human resource strategies for transforming the workplace*. Cambridge: Blackwell.
- Leandro, M. E. (2006). Transformações da família na história do Ocidente. *THEOLOGICA* (2.^a Série), 41(1), pp. 51-74.
- Leite, A. N., Castanheira, F., Castro, J., Duarte, J., Cunha, M. P., Neves, P., . . . Oliveira, S. (2018). *Desafios à conciliação família-trabalho*. Obtido de CIP - Confederação Empresarial de Portugal: http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/03/Nova-SBE_relatorio-final_06.12.2018.pdf
- Loureiro, P., & Cardoso, C. C. (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos*, VI(10), pp. 221-238.
- Lusa. (2021). Mulheres. *Público*.
- Lyonette, C., & Crompton, R. (2006). Work-Life 'Balance' in Europe. *Sage Journals*.
- Marques, A. (2016). Flexibilidade organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: Estudo de caso numa empresa de fabrico de componentes para automóveis. *Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia*, pp. 66-71.
- Marques, M. A. (2010). *Modelos organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos - Um estudo multicaso*. Tese de doutoramento , Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa , Lisboa.
- Matias, M., & Fontaine, A. M. (2012). A conciliação de papeis profissionais e familiares: O mecanismo psicológico de *Spillover*. *Psicologia, Teoria e Pesquisa*, 28(2), pp. 235-243.

- Monteiro, R., & Domingos, L. (2013). O sentido do direito à conciliação - Vida profissional, familiar e pessoal numa autarquia. *Sociologia, Problemas e Práticas*(73), pp. 59-77.
- Moreira, T. C. (2018). O princípio da igualdade de tratamento e a proibição de discriminação: a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar em Portugal. *Doc. Labor*(113), pp. 59-72.
- Moser, L., & Dal Prá, K. (2016). Os Desafios de Conciliar Trabalho, Família e Cuidados: evidências do “familismo”. *Textos & Contextos (Porto Alegre)*, 15(2), pp. 382-392.
- Moura, A. S., & Lobo, T. A. (2016). A gestão das políticas públicas transversais no enfrentamento da desigualdade de gênero no mercado de trabalho. *Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea*, pp. 1-17.
- Muse, L., Harris, S., Giles, W., & Feild, H. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*(29), 171 – 192.
- Neves, J. G. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas*. Lisboa: RH Editora.
- Nogueira, C. (2001). *Feminismo e Discurso do Gênero na psicologia Social*. Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, Departamento de Psicologia, Instituto de Educação e Psicologia, Braga. Obtido em 03 de 2021, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/4117>. c
- Oliveira, A. M. (2019). *A percepção das trabalhadoras da indústria aeronáutica sobre o tema da conciliação da vida pessoal, familiar e profissional*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal. Obtido em agosto de 2021
- Oliveira, C. R., & Traesel, E. S. (2008). Women, work and family life: Playing different role nowadays. *Ciências da Saúde*, 9(1), pp. 149-163.
- Oliveira, T. (2001). Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. *Administração OnLine: Prática, Pesquisa e Ensino*, 2(3), pp. 1-15.
- Passos, L. (2015). Conciliação entre trabalho e família e individualização das mulheres brasileiras. *Gênero*, 16(1), pp. 107-132.

- Perista, H. (1999). *Os usos do tempo e o valor do trabalho: uma questão de género*. Obtido de CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego: http://cite.gov.pt/imgs/downloads/Usos_Tempo_Estudios15.pdf
- Perista, H. (2002). Género e trabalho não pago: os tempos das mulheres e os tempos dos homens. *Análise Social*, XXXVII(163), pp. 447-474.
- Perista, H., Cardoso, A., Brázia, A., Abrante, M., & Perista, P. (2016). *Os Usos do Tempo de Homens e de Mulheres em Portugal*. Obtido de CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego: http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/INUT_livro_digital.pdf
- Perry-Smith, J., & Blum, T. (2000). Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.
- Ponciano, E. L., & Carneiro, T. F. (2003). Modelos de família e intervenção terapêutica. *Interações*, VIII(16), pp. 57-80.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais*. Paris: Gradiva.
- República Portuguesa. (2020). *Dia Nacional da Igualdade Salarial*. Obtido em novembro de 2021, de República Portuguesa XXII Governo: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=dia-nacional-da-igualdade-salarial>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Ricoldi, A. M. (2010). A noção de articulação entre família e trabalho e políticas de apoio. *Mercado de trabalho*(42), pp. 37-43.
- Santos, G. G. (2011). *Desenvolvimento de carreira, uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Braga: EDITORA RH.
- Sayuri, J. (2021). O impacto da pandemia na carga mental das mulheres. *Nexo Expresso*.
- Serrano, M. M. (2010). A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos. *Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações*.
- Silva, A., & Fossá, M. (2015). Análise de Conteúdo: Exemplo da aplicação da técnica para a análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrónica*, 17(1), pp. 1-14.

- Silva, E. G., Nogueira, M., & Neves, A. A. (2010). (RE)Conciliação dos usos do tempo: Imigração, Género e Trabalho-Família. *PSICO*, 41(4), pp. 455-461.
- Simões, Â., & Sapeta, A. (2018). Entrevista e Observação. Instrumentos Científicos em Investigação Qualitativa. *Investigação Qualitativa*, pp. 44-57.
- Sivatte, I., & Guadamillas, F. (2011). Antecedents and outcomes of implementing flexibility policies in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1327–1345.
- Sousa, J. (2015). Como desligar do trabalho? *EKONOMISTA*. Obtido em agosto de 2021, de <https://www.e-konomista.pt/como-desligar-do-trabalho/>
- Teixeira, R., & Nascimento, I. (2011). Revista de Orientação Profissional. *Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas*, 12(2), pp. 215-225.
- Tomé, T. L. (2013). *Os Dilemas Éticos dos Profissionais de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal .
- Torres, A. C. (2004). *Vida Conjugal e Trabalho - Uma Prespetiva Sociológica*. Oeiras: CELTA EDITORA.
- Veldhoven, M. V. (2013). People at work: An introduction to contemporary work psychology. *Quantitative job demands*, pp. 117-143.
- Wagner, A., Predebon, J., Mosmann, C., & Verza, F. (2005). Compartilhar Tarefas? Papéis e Funções de Pai e Mãe na Família Contemporânea. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(2), pp. 181-186.
- Wagner, A., Tronco, C., & Armani, A. B. (2011). Os desafios da família contemporânea. *Revisitando conceitos*, pp. 20-35.
- Wall, K., Aboim, S., & Cunha, V. (2010). *A Vida Familiar no Masculino - Negociando velhas e novas masculinidades*. Obtido de Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego: http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/A_vida_masculino.pdf
- Winslow, S. (2005). Work-family conflict, gender and parenthood, 1977-1997. *Journal of Family Issues*(6), 727-755.

Apêndice 1 - Guião de entrevista semiestruturada utilizada para a realização das entrevistas

Desde já, quero agradecer a sua disponibilidade em conceder-me esta entrevista. Esta serve para efeitos académicos para a obtenção do grau de mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, cujo tema do estudo é “A conciliação da dupla jornada nos profissionais de Recursos Humanos”, tendo este, como objetivo, fazer uma análise ao modo como os profissionais de Recursos Humanos (homens e mulheres) conciliam as duas esferas de vida - privada e profissional, de forma a conhecer o modo como utilizam o tempo nas diferentes dimensões da sua vida quotidiana, em particular no que diz respeito ao trabalho remunerado e não remunerado, assim como o bem-estar e satisfação pessoal e profissional.

Neste estudo, não existem respostas certas ou erradas e garante-se a total confidencialidade quanto ao anonimato do participante.

Dados Sociodemográficos

- Sexo:
- Idade:
- Habilitações Literárias:
- Categoria Profissional:
- Antiguidade na empresa e Antiguidade na função:
- Tipo de empresa / setor de atividade:
- Estado Civil:
 - ❖ **Cônjuge (*no caso de se aplicar*)**
 - Profissão / Categoria Profissional:
 - Habilitações Literárias:
 - Antiguidade na empresa e Antiguidade na função:
 - Tipo de Empresa / Setor de atividade:
- Com quem vive?
- Número de dependentes (filhos, doentes, idosos...)
 - ❖ Quantos:

❖ Idades:

Caracterização da Vida Profissional

1. Quais as atividades que desempenha diariamente? Como é um dia típico no seu trabalho?
2. Como caracteriza a sua função? (exigente, cansativa, fácil, etc...)
3. Sente-se frequentemente “esmagado/a” pelo peso das responsabilidades que acarreta no seu dia-a-dia? Porquê? (na esfera laboral)
4. Qual o seu horário de trabalho e qual a modalidade de trabalho em que se encontra? (escritório, teletrabalho, misto, híbrido...) De que forma considera o seu horário de trabalho e modalidade de trabalho em que se encontra, facilitador/limitador na conciliação da sua vida privada e profissional?
5. Costuma fazer horas extra? Quais as razões pelas quais faz horas extra? (quantidade de trabalho, salário, horário dos transportes/trânsito...)
6. Costuma levar trabalho acumulado para terminar em casa? Quais as razões? (se aplicável)
7. Consegue “desligar-se” do trabalho, assim que sai do local de trabalho? (ficar a pensar numa preocupação, tarefa inacabada...)

Vida Privada e Usos do Tempo

8. Quanto tempo gasta em média em deslocações diárias casa-trabalho; trabalho-casa?
9. Para além da deslocação casa-trabalho; trabalho-casa, faz alguma outra deslocação extra? (como levar os filhos à escola, atividades extra curriculares, compras, etc...)
10. Quanto tempo gasta em média a dormir/descansar por dia?
11. Quanto tempo gasta em média em momentos de lazer/socialização por dia?
12. Quanto tempo gasta em média em tarefas domésticas e deveres familiares por dia?
 - ❖ Realiza essas tarefas sozinho/a ou são partilhadas? Com quem?
 - ❖ Como é feita a distribuição de tarefas? No caso de morar sozinho ou não existir partilha/distribuição de tarefas - Sente que isso prejudica-o no uso do tempo, para realização de outras responsabilidades? Porquê? (se aplicável)
13. No caso de não ser possível a realização de todas elas, qual fica por fazer?

14. Qual a sua opinião acerca do numero de horas de trabalho diário quando comparadas com o numero de horas dedicadas à vida privada?

15. Sente-se frequentemente “esmagado/a” pelo peso das responsabilidades que acarreta no seu dia-a-dia? Porquê? (na esfera pessoal e familiar)

16. O seu trabalho afasta-o/a das suas atividades familiares e privadas, mais do que gostaria?

Bem estar e satisfação pessoal e profissional

17. Sente-se satisfeito com a sua vida profissional? Considera que o seu salário está adequado ao trabalho desenvolvido e tempo dispensado para a sua realização?

18. Quais são as condições que precisaria na sua vida privada e profissional para se sentir mais realizado?

19. Sente que a conciliação da vida profissional e privada são um desafio na sua rotina diária?

20. Contrabalançando, na sua vida, qual das esferas é que sai mais prejudicada?

21. Na sua opinião, existem consequências negativas para o individuo, no caso de existência de um desequilíbrio entre a sua vida privada e profissional? O que contribui para esse desequilíbrio?

Práticas organizacionais facilitadoras da conciliação

22. Quais os benefícios que a empresa lhe proporciona? (seguros de saúde, creches, subsidio de alimentação, subsidio de transporte...)

23. Acha que a cultura da empresa onde está inserido/a é um elemento facilitador ou considera-o um entrave à conciliação entre o seu trabalho e a sua família? Existem práticas na sua empresa que facilitem esta relação? (as chamadas “políticas amigas da família”)

24. Quais são as práticas organizacionais mais importantes para si, para conciliar a vida privada e profissional?

25. Existe abertura na sua empresa para a partilha de sugestões sobre o tema? Alguma vez ponderou fazê-lo?

26. Como se sente em relação à presença / ausência de práticas facilitadoras da conciliação da vida privada e profissional?

Obrigado pela sua colaboração!

Apêndice 2 - Grelha de análise de conteúdo

1. Caracterização da Vida Profissional

1. Quais as atividades que desempenha diariamente...? Como é um dia típico no seu trabalho?
E1: <i>“(...) Desde recrutamento e seleção, payroll, gestão contratual, formação, preparação para auditorias, entre outras. Antes da pandemia, estava também encarregue da gestão de equipa de 5 elementos (...) com a pandemia, a empresa recorreu a despedimento coletivo e fiquei como elemento único representante do departamento de RH.”</i>
E2: <i>“(...) Gestão de formações, construção de conteúdos formativos, entre outras.”</i>
E3: <i>“Além do Recrutamento de diversos perfis de A a Z, a gestão de uma equipa de recrutamento que comporta em traços muito gerais a sua formação inicial e contínua, o seu acompanhamento e dos indicadores de desempenho que são posteriormente avaliados, a implementação de iniciativas e alavancagem de fontes de recrutamento, bem como a ponte entre a equipa e as equipas externas, reuniões, etc.. Um dia típico neste tipo de trabalho decididamente é dinâmico.”</i>
E4: <i>“Não tenho um dia típico, pois estou envolvida na grande maioria das tarefas inerentes ao respetivo departamento... sou trabalhadora ‘360’.”</i>
E5: <i>“Recrutamento e seleção – ativação de fontes de recrutamento, entrevistas, validação de candidatos, gestão dos processos de recrutamento diretamente com as empresas cliente, reuniões...”</i>
E6: <i>“Acompanhar e gerir as necessidades dos clientes atuais e desenvolver o negocio através da captação de novos clientes; articular a fluidez dos processos de recrutamento e questões administrativas inerentes.”</i>
E7: <i>“Controlo documental, formalização burocrática dos processos de RH (avaliação de desempenho, mapas de horas dos colaboradores...), emissão de guias, lançamento de faturas, entre outras.”</i>

E8: <i>“A coordenação direta das equipas em causa (gestores de negócio), articulação direta com todos os clientes e ponte sobre os temas mais transversais com os outros departamentos, essencialmente com o de recrutamento.”</i>
E9: <i>“As tarefas são a validação de candidatos de base de dados e LinkedIn, entrevistas, realizar relatórios de entrevistas, reuniões de ponto de situação, gestão de email, etc.”</i>
E10: <i>“O processamento de salários, mapas para a segurança social, penhoras de vencimento, faturação e esclarecimento de salários aos trabalhadores.”</i>

2. Como caracteriza a sua função?
E1: <i>“(…) a minha função é exigente...exige muita responsabilidade e se alguma coisa correr mal sou eu que dou a cara.”</i>
E2: <i>“É exigente pela quantidade de trabalho...”</i>
E3: <i>“A minha função pode ser dividida entre o Recrutamento propriamente dito e esse asseguro que é apaixonante e gratificante. Quanto à gestão de equipa, é desafiador.”</i>
E4: <i>“O meu trabalho é exigente emocionalmente, visto que toca e mexe na vida dos trabalhadores mas desafiante ao nível de estímulo intelectual.”</i>
E5: <i>“Por vezes é uma função desgastante, que requer dedicação, persistência e exige de nós saber lidar com a frustração.”</i>
E6: <i>“(…) com momentos mais intensos que outros a nível de picos de stress, dentro do expectável para a nossa atividade.”</i>
E7: <i>“Exige elevada capacidade de organização e tempo, dependendo do período do mês e consoante a carga de trabalho.”</i>
E8: <i>“É exigente e desafiante, creio que é normal quando se gere pessoal e resultados de negócio em simultâneo.”</i>
E9: <i>“Sinto que a minha função é exigente, no sentido que estamos e devemos estar sempre a aprender (...) temos de ser resilientes e lidar com a frustração.”</i>

E10: *“É por si só, exigente e cansativa mentalmente.”*

3. Sente-se frequentemente “esmagado/a” pelo peso das responsabilidades que acarreta no seu dia-a-dia? Porquê? (na esfera laboral)

E1: *“Sim, completamente (...) eramos 5 pessoas e dado ao despedimento dos meus colegas fiquei só eu. Fiquei com excesso de trabalho, pois estamos a falar de uma empresa em que trato da gestão de 500 pessoas... é muito duro e esmagador.”*

E2: *“Sim, porque o meu trabalho influencia e tem muito impacto nas pessoas... quando o trabalho é bem feito, pode trazer muitas mais valias para a empresa e isso pesa.”*

E3: *“Nem sempre. Existem fases onde tenho uma maior dificuldade em desligar e é a isso que se deve esse sentimento. Caso consiga organizar-me e gerir expectativas de quem comigo trabalha, torna-se mais simples.”*

E4: *“Depende do projeto a decorrer e dos timings estabelecidos. Eu diria que 50% dos projetos tem uma elevada responsabilidade mas os restantes 50% são ligeiros.”*

E5: *“Sim (...) o nosso trabalho exige muita responsabilidade e dedicação. O facto de ter contacto diário com pessoas de diferentes realidades e se gerar conflitos, leva a uma sensação de exaustão.”*

E6: *“Não, consigo organizar-me.”*

E7: *“Embora as responsabilidades tenham vindo a aumentar, por enquanto não sinto isso.”*

E8: *“Não, aplico a título pessoal, técnicas que possibilitem uma gestão mais eficaz para gerir por exemplo, o stress.”*

E9: *“Não, porque tudo se faz, com mais ou menos tempo.”*

E10: *“Não, gosto do que faço e já se tornou rotineiro... considero que faço uma boa gestão do meu dia a dia que evite esse sentimento.”*

4. Qual o seu horário de trabalho e qual a modalidade de trabalho em que se encontra? De que forma considera o seu horário de trabalho e modalidade de trabalho em que se encontra, facilitador/limitador na conciliação da sua vida privada e profissional?

E1: *“O horário de trabalho é das 8h-17h ou 9h-18h de segunda a sexta feira. Podendo escolher, já se torna algo de facilitador, mas sinto que poderia ser mais, pois é necessário existir sempre justificção médica para que não seja lesada, quando é necessário me ausentar. Neste momento estou de licença, mas quando não estava, a modalidade era presencial, no escritório. Quando surgiu a pandemia, estive em teletrabalho por causa da gravidez e notei que ainda trabalhava mais. Não tinha horário de saída embora cumprisse o horário de entrada, portanto para mim, o teletrabalho veio me dificultar um bocadinho mais em ambas as esferas.”*

E2: *“Trabalho das 9h30 às 18h de segunda a sexta feira. Quando é cumprido, é facilitador, pois permite ter qualidade de vida após o trabalho. Quando o horário não é cumprido, impacta negativamente na minha vida privada, pois não deixa tempo para outros temas. (...) Estou em teletrabalho. No início dificultou, pois não havia separação entre a vida pessoal e privada. Com o tempo fui-me adaptando e neste momento facilita a conciliação, pois bem analisado permite ter maior flexibilidade e disponibilidade a nível de tempo.”*

E3: *“Embora me seja pago isenção de horário de trabalho, na prática o horário não é flexível, pois cumpro o normal, das 9h às 18h de segunda a sexta feira. Contudo, se necessitar de realizar algum compromisso pessoal, geralmente é possível sem qualquer prejuízo, portanto considero-o facilitador. Estou em modalidade mista. Numa fase inicial, houve um período de adaptação, mas de um modo geral, a contingência obrigou a que algo como o teletrabalho passasse a fazer finalmente parte das nossas vidas.”*

E4: *“Considero que é um balanço equilibrado, visto que embora o horário seja central, das 9h às 18h de segunda a sexta feira, existe respeito pela nossa vida pessoal e o horário é flexível quando necessário, logo é facilitador. Quanto à modalidade é Híbrido, o que veio dificultar porque a barreira entre as duas esferas não foi linear. Com o teletrabalho foi difícil definir limites no horário dado que o escritório e casa passaram a ser o mesmo sítio...”*

E5: *“O meu horário de trabalho é das 09h às 18h de segunda a sexta feira e honestamente, considero-o limitador pois é um horário central e coincide com o horário dos outros serviços... saúde etc. Embora a empresa não me negue se eu necessitar de tratar de algum assunto, não gosto de o fazer em horário*

de expediente e (...) trabalhei sempre em contexto de escritório e não conheço a realidade do teletrabalho ou outro.”
E6: “Cumpro o horário das 09h às 18h de segunda a sexta feira e considero-o facilitador, pois permite o equilíbrio de ambas as esferas. Estou predominantemente em teletrabalho. De uma forma geral facilitou a adaptação a uma nova realidade, sem perda de qualidade no trabalho e sem prejudicar a vida familiar.”
E7: “Considero o meu horário limitador, no sentido de ser difícil ir ao banco ou instituições publicas como segurança social e/ou finanças por o horário ser o mesmo – 09h-18h. Encontro-me sempre no escritório. Não afetou nada, pois trabalhei sempre dentro desta modalidade.”
E8: “Apesar de ter um horário de trabalho geral das 9h às 18h de segunda a sexta feira, tenho liberdade de organização do meu tempo e não tendo necessariamente de o seguir à risca, torna-se mais fácil e conciliável com a vida privada (...) diria que é um horário facilitador. Quanto à modalidade também tenho liberdade, porque encontro-me numa modalidade mista e sim, veio facilitar porque incrementou os laços de confiança entre empresa e colaborador, possibilitando uma maior liberdade na gestão de tempo do segundo.”
E9: “Supostamente o horário é das 09h às 18h de segunda a sexta feira mas tenho flexibilidade para entrar / sair mais cedo ou ao contrário. Também facilitam na ida de consultas ou outra necessidade. É um horário facilitador. Estou em teletrabalho, com opção de ir às quintas feiras ao escritório. Para mim, existem dois lados, um que é o que veio dificultar no sentido que por vezes fico mais tempo no trabalho, e outro, o facilitar nas tarefas domésticas e mais tempo com família e amigos.”
E10: “Com o horário 09h-18h consigo conciliar a minha vida profissional com a privada, logo é facilitador. Atualmente estou a trabalhar no escritório e isso traz vantagens, dado que o atendimento aos trabalhadores para esclarecimento de salários torna-se muito mais simples se o fizer presencialmente e na vida privada não tem qualquer interferência ou relevância.”

5. Costuma fazer horas extra? Quais as razões pelas quais faz horas extra? (quantidade de trabalho, salário, horário dos transportes/trânsito...)
E1: “Sim, faço muitas horas extra. As horas extra não são remuneradas, e faço porque não consigo realizar todo o meu trabalho em tempo útil, porque tenho muitas tarefas alocadas à minha função.”
E2: “Sim faço, pela quantidade de trabalho...”

E3: “(...) por vezes, quando se afigura necessário completar tarefas que são inadiáveis. Sobre a quantidade de trabalho, tenho aprendido a estabelecer e trabalhar com base em prioridades.”
E4: “Sim, por gosto e vontade de entregar o trabalho com alta qualidade e no menor tempo possível, mas também porque quando vou para o escritório gosto sempre de interagir com os colegas e depois acabo por ter de compensar mais tarde para terminar o meu trabalho.”
E5: “Não. Obrigó-me a respeitar a minha vida privada e às 18h em ponto desligo o computador.”
E6: “Tenho isenção de horário de trabalho e trabalho mais horas quando sinto essa necessidade.”
E7: “Sim, em situações urgentes devido a prazos legais exigidos para certas tarefas ou emissão de guias para cargas que saem depois do horário normal de trabalho mas são remuneradas.”
E8: “Sim, para viagens ou situações urgentes e inesperadas que surjam.”
E9: “Às vezes, porque se estou com uma tarefa a meio gosto de a deixar terminada.”
E10: “Sim, pela quantidade de trabalho, principalmente no final do mês devido ao processamento salarial.”

6. Costuma levar trabalho acumulado para terminar em casa? Quais as razões?
E1: “Não é comum, porque costumo ficar no trabalho até terminar tudo e por isso tem dias que chego muito tarde a casa para ir mais descansada e não ter essa preocupação de ainda chegar a casa e ainda ter que ligar o computador. A não ser que seja alguma coisa inadiável.”
E2: “Estando em teletrabalho, não se aplica, mas lá está, faço horas extra.”
E3: “Não.”
E4: “Às vezes, mas muito motivado pela pouca capacidade de gestão de tempo da minha parte. Quando vamos para o escritório queremos sempre interagir com os colegas e depois acabo por não ser tão produtiva.”
E5: “Não. Para acontecer teria de ser algo mesmo inadiável.”
E6: “Ultimamente menos do que já fiz no passado.”

E7: <i>“Muito raro de acontecer, só acontece caso haja alguma coisa muito urgente que não pode esperar.”</i>
E8: <i>“Evito, só em casos excepcionais.”</i>
E9: <i>“Não. Nunca.”</i>
E10: <i>“Até ao dia não. Não digo que não possa vir a acontecer.”</i>

7. Consegue “desligar-se” do trabalho, assim que sai do local de trabalho?
E1: <i>“Eu tento e esforço-me para que isso aconteça. Às vezes, sai do controlo... quando tenho algum assunto que me deixe mais preocupada e pensativa... mas tento ao máximo, assim que saio da empresa e entro no carro para ir para casa, desligar a ficha e seguir para a minha outra vida, que é a minha vida pessoal e familiar.”</i>
E2: <i>“Nem sempre consigo, tento fazer coisas que sei que me “limpam” a cabeça, ver alguma série ou filme para desanuviar.”</i>
E3: <i>“Tem sido um processo de aprendizagem que ainda não terminou. Não tem a ver com tarefas inacabadas, porque geralmente esforço-me para que consiga completar o que tenho em mãos nos prazos devidos. As preocupações são sim mais direcionadas para o foro emocional, grande parte das vezes associadas à gestão de equipa. É aprender a gerir, a colocar pesos e medidas, relativizar.”</i>
E4: <i>“Às vezes mas quando isso acontece é sempre por vontade própria... os meus amigos dizem que sou viciada em trabalho porque gosto mesmo muito de trabalhar e automaticamente penso muito em trabalho.”</i>
E5: <i>“Sim. Tento dividir o meu dia entre o tempo dispensado para trabalho e as horas que passo em família.”</i>
E6: <i>“Acontece de vez em quando... fico a pensar em algumas coisas que aconteceram ou que ainda tenho de fazer.”</i>
E7: <i>“Sim, deixando tudo organizado e feito é fácil descansar sem pensar no trabalho.”</i>
E8: <i>“Não, tento gerir da melhor forma uma simbiose entre a familiar profissional e particular mas nem sempre é fácil.”</i>
E9: <i>“Consigo, porque tenho o hábito de conseguir fazer tudo aquilo que me foi proposto durante o dia.”</i>

E10: *“Sim. Sem qualquer dificuldade.”*

2. Vida Privada e Usos do Tempo

8. Quanto tempo gasta em média em deslocações diárias casa-trabalho; trabalho-casa?

E1: *“Na empresa, existem 2 sítios possíveis para trabalhar. Quando vou para Setúbal gasto 10 minutos. Isto é 5 minutos (ida) + 5 minutos (volta), quando vou para Grândola já são 2 horas - 1 hora (ida) + 1 hora (volta).”*

E2: (não se aplica – encontra-se em teletrabalho)

E3: *“No total ida e volta são 2 horas em média.”*

E4: *“30 minutos (15 minutos para ir e 15 minutos para voltar).”*

E5: *“Um total de 30 minutos.”*

E6: *“Perto de 45 minutos.”*

E7: *“20 a 30 minutos para cada viagem.”*

E8: *“1h30 num todo.”*

E9: *“30 a 40 minutos no todo.”*

E10: *“1 hora: 30 minutos para ir e 30 minutos para voltar.”*

9. Para além da deslocação casa-trabalho; trabalho-casa, faz alguma outra deslocação extra? (como levar os filhos à escola, atividades extra curriculares, compras, etc...)

E1: *“Antes de ter o bebé não mas agora sim. O trajeto de sair de casa com direção ao colégio para deixar o bebé e depois na volta, o trajeto inverso.”*

E2: (não se aplica – teletrabalho)

E3: *“Não.”*

E4: “Não.”
E5: “Sim, faço deslocções de 1h30 aproximadamente antes e depois do trabalho para ir levar o meu filho a creche.”
E6: “Não.”
E7: “Sim, nos dias que pratico desporto.”
E8: “Sim, nas deslocções para as escolas dos filhos.”
E9: “Sim. Vou ao ginásio.”
E10: “Vou ao ginásio, ao supermercado ou visitar a minha mãe.”

10. Quanto tempo gasta em média a dormir/descansar por dia?
E1: “Durmo à volta de 5 horas e são interrompidas por causa do meu bebé.”
E2: “Durmo as 8 horas/dia.”
E3: “Média de 6 horas/dia.”
E4: “6 a 7 horas diárias... no fim de semana um bocadinho mais.”
E5: “8 horas diárias.”
E6: “7 horas dia de segunda a sexta. 9 horas sábado e domingo.”
E7: “7 horas diárias.”
E8: “7 a 8 horas diárias”
E9: “7 a 8 horas diárias.”
E10: “8 horas diárias.”

11. Quanto tempo gasta em média em momentos de lazer/socialização por dia?
E1: <i>“O meu tempo de lazer é uma vez por semana, à volta de 1 hora e meia a 2 horas por semana quando vou jantar fora com o meu cônjuge.”</i>
E2: <i>“2 horas por dia durante a semana e cerca de 8 horas por dia ao fim de semana.”</i>
E3: <i>“Sensivelmente 2 horas/dia.”</i>
E4: <i>“2 a 3 horas diárias.”</i>
E5: <i>“Cerca de 1 hora por dia.”</i>
E6: <i>“1 hora dia de segunda a sexta. Ao fim de semana 4 horas por dia.”</i>
E7: <i>“1 hora e 20 minutos por dia.”</i>
E8: <i>“1 hora por dia.”</i>
E9: <i>“2 horas por dia.”</i>
E10: <i>“3 horas por dia.”</i>

12. Quanto tempo gasta em média em tarefas domésticas e deveres familiares por dia?
E1: <i>“Por volta de 1 hora e 30 por dia.”</i>
E2: <i>“30 minutos por dia durante a semana e cerca de 3 horas ao fim de semana.”</i>
E3: <i>“1 hora.”</i>
E4: <i>“2 horas por dia.”</i>
E5: <i>“1 hora por dia.”</i>
E6: <i>“1 hora por dia.”</i>

E7: <i>“1 hora por dia.”</i>
E8: <i>“30 minutos a 1 hora por dia.”</i>
E9: <i>“2 horas por dia”</i>
E10: <i>“2h30 por dia.”</i>

❖ Realiza essas tarefas sozinho/a ou são partilhadas? Com quem?
E1: <i>“Quando possível são partilhadas com o meu companheiro mas maior parte do tempo ele não está, porque tem horários complicados a nível do trabalho então sou eu que faço a grande parte junto da minha empregada doméstica.”</i>
E2: <i>“São partilhadas com o meu marido e empregada doméstica.”</i>
E3: <i>“Eu e o meu namorado fazemos juntos.”</i>
E4: <i>“São partilhadas entre mim e o meu namorado”</i>
E5: <i>“Partilho com o meu cônjuge”</i>
E6: <i>“As tarefas são partilhadas com a minha esposa.”</i>
E7: <i>“Ajudo os meus pais nessa realização.”</i>
E8: <i>“Com a minha esposa e empregada doméstica”</i>
E9: <i>“As tarefas são partilhadas com os meus colegas de casa.”</i>
E10: <i>“Faço tudo sozinho.”</i>

❖ Como é feita a distribuição de tarefas? No caso de morar sozinho ou não existir partilha/distribuição de tarefas - Sente que isso prejudica-o no uso do tempo, para realização de outras responsabilidades? Porquê?
E1: <i>“Por exemplo, se eu estou a fazer o jantar, o meu companheira ajuda na preparação dos alimentos, põe a mesa, trata da loiça da maquina... a empregada doméstica faz a limpeza da casa e as tarefas domésticas mais complexas. Mais tarde, também serei eu que vou levar e buscar o meu filho ao colégio.”</i>
E2: <i>“A empregada tem as tarefas fixas. Entre mim e o meu marido varia consoante a disposição de cada um, quando ele está mais cansado eu faço o jantar e ele arruma a cozinha e vice-versa...”</i>
E3: <i>“Fazemos tudo juntos 50-50”</i>
E4: <i>“De forma flexível tendo em consideração a disponibilidade de cada um...”</i>
E5: <i>“Não existe uma definição de distribuição de tarefas. Normalmente, quem estiver mais tempo em casa, ou com menos trabalho, vai realizando as tarefas por ordem de importância... vai variando.”</i>
E6: <i>“Realizamos as tarefas por acordo.. enquanto eu desempenho uma tarefa, a minha esposa faz outra.”</i>
E7: <i>“Faço o que é pedido pelos meus pais, sendo que reconheço que a maior fatia é realizada por eles.”</i>
E8: <i>“50% é a mulher a dias que faz, 35% a minha esposa e 15% eu.”; E9:</i> <i>“Todas as semanas cada um de nós está encarregue de limpar a casa toda.”</i>
E9: <i>“As tarefas são partilhadas com os meus colegas de casa.”</i>
E10: <i>“Todos os dias tiro um bocadinho para isso e embora sozinho não sinto que isso me prejudique no uso do tempo para a realização de outras atividades.”</i>

13. No caso de não ser possível a realização de todas as atividades, qual fica por fazer?
E1: <i>“Infelizmente não tenho grandes momentos de socialização durante a semana então posso facilmente dizer: os momentos de lazer.”</i>

E2: <i>“Não deixo tarefas específicas por fazer, quando deixo, é consoante o que me parece menos prioritário, mas diria que em média quando não tenho tempo o que fica mais por fazer são os afazeres domésticos.”</i>
E3: <i>“Alguma tarefa de limpeza profunda, pois uma vez que conseguimos manter os mínimos, é possível gerir essa parte (...) do lazer é que não podemos despende. Confesso que é um lema que adotei mais recentemente.”</i>
E4: <i>“Tarefas domésticas porque podemos sempre fazer no dia a seguir.”</i>
E5: <i>“Fica sempre a socialização em segundo plano porque dou primazia às tarefas/obrigações do dia a dia, principalmente relacionadas com o meu filho.”</i>
E6: <i>“As tarefas da casa ficam para depois.”</i>
E7: <i>“Faço o que for mais prioritário na altura.”</i>
E8: <i>“Quando é necessário, corto em ambas as esferas.”</i>
E9: <i>“A limpeza da casa mais profunda.”</i>
E10: <i>“Ficam por fazer as tarefas do teor privado. Dou primazia às obrigações profissionais.”</i>

14. Qual a sua opinião acerca do numero de horas de trabalho diário quando comparadas com o numero de horas dedicadas à vida privada?
E1: <i>“Bem... não se compara porque basicamente passo a minha vida a trabalhar... por isso, a minha opinião é que devia de ser mais equilibrado, porque trabalho muitas horas e o meu companheiro também, portanto fica muito difícil conseguirmos fazer outras coisas e estarmos dedicados à nossa vida pessoal e familiar... durante a semana então é impossível.”</i>
E2: <i>“Muito pouco equilibrado. Hoje em dia, com todos os estudos e investigações que existem, com tanta preocupação com o work life balance, este número já devia ser mais equilibrado e o assunto igualmente mais valorizado.”</i>
E3: <i>“Desajustado! Gosto de pensar que um dia será possível existir um modelo verdadeiramente mais flexível...”</i>

E4: <i>“Eu considero muito equilibrado e flexível para o meu estilo de vida.”</i>
E5: <i>“O numero de horas de trabalho devia ser mais reduzido para que pudesse ser equiparado ao numero de horas que conseguimos dedicar á vida privada.”</i>
E6: <i>“Considero normal... Em linha com o esperado e compatível para os meus afazeres até ao momento.”</i>
E7: <i>“Incompreensível a nível de disparidade. Trabalhamos e só depois vivemos a nossa vida.”</i>
E8: <i>“Tento que sejam o mais equilibrado possível mas podia ser uma coisa importante a ser ajustada num futuro próximo.”</i>
E9: <i>“É urgente haver mais tempo para descanso e lazer, mas também é necessário que as empresas aumentem o numero de recursos a trabalhar para facilitar.”</i>
E10: <i>“Na minha opinião o número de horas de trabalho (as 8h/dia) estão equilibradas.”</i>

15. Sente-se frequentemente “esmagado/a” pelo peso das responsabilidades que acarreta no seu dia-a-dia? Porquê? (na esfera pessoal e familiar)
E1: <i>“Neste âmbito não me sinto esmagada... Sinto a responsabilidade em termos de ter pelo menos de tratar das refeições e do bebé. Porém, com ambos trabalhamos muito e muitas horas, ter optado por contratar uma senhora que nos ajuda com a casa aliviou imenso e ajuda a não ter esse sentimento.”</i>
E2: <i>“Não, temos disponibilidade financeira para não termos que nos preocupar com muita coisa...”</i>
E3: <i>“Às vezes sinto... acredito que à semelhança de muita gente que gostava de ter mais tempo para descansar e lazer, no entanto, é por isso que tenho dias específicos e organizo-me para determinadas atividades, como por exemplo compras...”</i>
E4: <i>“Não, é fazível de conciliar tudo...”</i>
E5: <i>“Não, apesar de ter bastantes responsabilidades e tarefas diárias, tenho muito apoio familiar para as realizar e me dar apoio.”</i>

E6: <i>“Não, de todo...”</i>
E7: <i>Não , neste momento as responsabilidades fora do trabalho são poucas, o que permite um melhor equilíbrio emocional , pois atualmente só as responsabilidades laborais é que exigem mais de mim.”</i>
E8: <i>“Nem sempre, acontece só quando tenho uma agenda familiar e profissional muito sobrecarregada.”</i>
E9: <i>“Não. Consigo organizar-me nesse sentido.”</i>
E10: <i>“Não, sozinho e sem filhos não é difícil... com organização tudo se consegue...”</i>

16. O seu trabalho afasta-o/a das suas atividades familiares e privadas, mais do que gostaria?
E1: <i>“Sim, completamente... Durante a semana, estou completamente abafada com o trabalho. Agora minha gestão vai ter que ser um bocadinho diferente, porque chegou um novo elemento à família, o bebé e vou ter que ter um bocadinho mais tempo pós trabalho... portanto vou ter que começar a respeitar mais a minha hora de saída do trabalho e sinceramente, não sei bem ainda como é que vou fazer. É uma grande gestão e stress, mas vai ter que ser...”</i>
E2: <i>“Sim, quando há muito trabalho sim, mas tem de ser assim... tenho receio de não dar o meu melhor e isso me prejudicar no trabalho. Se eu falhar no trabalho arrisco-me a ficar sem trabalho. Enquanto que se falhar mais na esfera familiar não fico sem a minha família, eles percebem.”</i>
E3: <i>“Não é o trabalho que afasta, sou eu que o faço. Não com quem vivo, mas se calhar muitas vezes com os amigos, pela dificuldade em desligar do trabalho.”</i>
E4: <i>“Felizmente não, pela grande flexibilidade do meu trabalho.”</i>
E5: <i>“Por vezes afasta porque ocupa demasiado tempo e deixa-me muitas vezes desgastada ao ponto de não ter disposição para convívio após o trabalho.”</i>
E6: <i>“Não, normalmente o trabalho não interfere com a gestão pessoal e familiar.”</i>
E7: <i>“Ainda não, pelo que tenho vindo a falar, moro com os meus pais, só trabalho e tenho outra predisposição para outras atividades fora do trabalho. Um dia, com uma casa minha, uma família, poderei sentir que seja diferente.”</i>

E8: *“Sim, muito por causa das viagens que o meu trabalho exige que vem agregadas a algum cansaço e por vezes, alguma indisponibilidade...”*

E9: *“Não sinto isso...”*

E10: *“Depende de como for o dia de trabalho, disposição...”*

3. Bem estar e satisfação pessoal e profissional

17. Sente-se satisfeito com a sua vida profissional? Considera que o seu salário está adequado ao trabalho desenvolvido e tempo dispensado para a sua realização?

E1: *“Sim... gosto daquilo que faço apesar de todo o stress e dedicação envolvidos, mas a verdade é que o meu trabalho é reconhecido diariamente. Quando é altura de aumentos salariais sou sempre considerada para o efeito e a avaliação de desempenho que me é feita é sempre muito positiva e isso motiva (...) Sou bem remunerada mas acho que não há dinheiro nenhum que pague as horas que nós dispensamos no nosso trabalho e as horas que não estamos com a nossa família ou a fazer coisas a nível pessoal, portanto, acho que não há dinheiro justo a que nós digamos, OK, por este valor, então estou capaz de me privar da minha vida pessoal e familiar.”*

E2: *“Sim, sou feliz a fazer o que faço! Considero ter um salário justo ao trabalho que desenvolvo.”*

E3: *“Sim, pelo percurso até aos dias de hoje sim... satisfeita e orgulhosa. Se me sinto realizada, já é outra questão e obviamente tenho outros objetivos por cumprir, que procuro alcançar futuramente noutra empresa (...) Quanto ao salário, embora tenha consciência que recebo acima da média dos portugueses, não considero justo para a responsabilidade. Contudo, a condição salarial não é neste momento, o mais importante para mim.”*

E4: *“Sim, claro.. embora o vencimento devesse ser superior.”*

E5: *“Neste momento, não estou no patamar onde gostaria de estar, mas tenho como objetivo chegar a esse patamar brevemente... o vencimento por si só não ajuda a alcançar a maior satisfação. Considero que na área de recursos humanos os profissionais são mal pagos no geral.”*

E6: *“Sim mas acho que o vencimento deveria ser superior.”*

E7: *“Ainda não, pelo que tenho vindo a falar, moro com os meus pais, só trabalho e tenho outra predisposição para outras atividades fora do trabalho. Um dia, com uma casa minha, uma família, poderei sentir que seja diferente.”*

E8: *“Sim, muito por causa das viagens que o meu trabalho exige que vem agregadas a algum cansaço e por vezes, alguma indisponibilidade...”*

E9: *“Não sinto isso...”*

E10: *“Depende de como for o dia de trabalho, disposição...”*

18. Quais são as condições que precisaria na sua vida privada e profissional para se sentir mais realizado?

E1: *“Seria mais o respeito pelo horário de trabalho e não sermos tão mal vistos por sair a horas, que normalmente acontece pelo patrão/chefias. Creio que ainda é visto que, quem sai a horas não é um bom trabalhador. Deveria portanto, haver mais cuidado no horário de trabalho e flexibilidade porque às vezes precisamos de sair para irmos a uma consulta, por exemplo, ou para se o nosso filho ficar doente, dar-nos a oportunidade de podermos trabalhar em casa, portanto haver essa condições mais facilitadoras. Facilitaria as duas esferas e o meu bem estar.”*

E2: *“No trabalho, existirem mais recursos para termos menos trabalho por pessoa. Na privada, ter uma casa maior que me permitisse desfrutar mais quando não estou a trabalhar.”*

E3: *“Na minha vida privada sinto-me realizada; na profissional não tanto... outro trabalho, noutra empresa...”*

E4: *“Neste momento, estou feliz e sinto-me realizada em qualquer uma das esferas.”*

E5: *“Desejaria o equilíbrio das duas esferas, porque seria mesmo o ideal. Puder ter tantas horas de trabalho como horas de lazer para me sentir completa.”*

E6: *“Auferir condições salariais superiores, faria sentir-me mais realizado na vida profissional como também uma enorme satisfação na vida privada através do que o dinheiro nos permite...”*

E7: <i>“Salário superior e possibilidade de ter um horário flexível seria capaz de preencher qualquer uma das esferas.”</i>
E8: <i>“Tempo e tempo... em qualquer uma delas!”</i>
E9: <i>“Viver mais próximo dos amigos e família e claro, mais rendimento.”</i>
E10: <i>“Construir uma família e aumento salarial, tal como formações no trabalho que são inexistentes.”</i>

19. Sente que a conciliação da vida profissional e privada são um desafio na sua rotina diária?
E1: <i>“São um desafio por tudo aquilo que já referi. Para eu poder usufruir mais da minha vida pessoal e da minha vida privada, eu não podia a trabalhar tantas horas, portanto, é um desafio diário. Se eu tiver que por exemplo, sair mesmo a horas porque tenho um compromisso, uma consulta, ou o que seja, é o suficiente para esse dia ser um dia muito stressante, o que me dá ansiedade. O desafio está mesmo em conseguir que haja um equilíbrio nas duas esferas, dado que a pessoal sai muito lesada.”</i>
E2: <i>“Sim, a maior dificuldade é manter o equilíbrio entre horários e atenção dispensada nas duas esferas...”</i>
E3: <i>“Não considero tão desafiante assim. Talvez o que me transtorna mais seja a deslocação trabalho-casa e vice versa.”</i>
E4: <i>“Não, acredito que consigo equilibrar e ter sob controlo.”</i>
E5: <i>“Sim. É um desafio diário que só é superado com a ajuda familiar que tenho. É extremamente difícil conciliar as tarefas diárias de uma casa e as necessidades de um filho com as tarefas de um trabalho exigente e desgastante psicologicamente.”</i>
E6: <i>“Não são um desafio, são compatíveis e conciliáveis.”</i>
E7: <i>“Sim, o tempo livre é limitado e os desejos de lazer são enormes.”</i>
E8: <i>“Sim, claro... pela falta de tempo e disponibilidade emocional quando chego a casa.”</i>
E9: <i>“Não, consigo lidar bem com isso e fazer o que quero e preciso.”</i>

E10: *“Há dias mas fáceis e dias mais difíceis... se for ver num paradigma geral respondo sim mas com o tempo vou conseguindo gerir de forma mais pacífica.”*

20. Contrabalançando, na sua vida, qual das esferas é que sai mais prejudicada?

E1: *“Geralmente quando algo não está bem, aquela que é mais prejudicada é a vida familiar e privada porque eu dedico a minha vida ao trabalho mais do que deveria.”*

E2: *“A que sai mais prejudicada é a vida privada.”*

E3: *“Na esmagadora maioria das vezes tem sido o trabalho a influenciar a vida privada. Isto porque todas as outras atividades e/ou compromissos são agendados com base no tempo livre. E a verdade é que a maior parte do tempo é passado a trabalhar.”*

E4: *“Normalmente é a privada por realmente gostar de trabalhar e dedicar muito empenho e tempo a essa esfera.”*

E5: *“Infelizmente, e embora tente controlar, a esfera que acaba sempre por sair mais prejudicada é a vida privada. Apesar de não dar mais importância a vida profissional, a pressão exercida sobre nós, cria essa importância inconscientemente, para além de todo o desgaste acumulado ao longo dos dias/semanas.”*

E6: *“As duas esferas estão em equilíbrio, portanto a influência de uma sob a outra é positiva.”*

E7: *“Infelizmente, e embora tente controlar, a esfera que acaba sempre por sair mais prejudicada é a vida privada. Apesar de não dar mais importância a vida profissional, a pressão exercida sobre nós, cria essa importância inconscientemente, para além de todo o desgaste acumulado ao longo dos dias/semanas.”*

E8: *“Penso que são unas e não existe uma separação clara entre ambas, sendo catalisadores diretos positivos ou negativos, consoante estão... mas por norma, é mais comum a profissional ter maior influência na pessoal do que ao contrário.”*

E9: *“Ao haver um equilíbrio, sinto que a influencia é positiva em qualquer uma delas.”*

E10: *“Como já falámos vai variando, há momentos que a vida privada pode influenciar a minha vida profissional como ao contrário...”*

21. Na sua opinião, existem consequências negativas para o indivíduo, no caso de existência de um desequilíbrio entre a sua vida privada e profissional? O que contribui para esse desequilíbrio?

E1: *“Sim, porque ambas as esferas estão ligadas e por mais que digam que não estão, que a vida profissional é a vida profissional e a vida pessoal é a vida pessoal, na minha opinião estas estão interligadas, porque eu é que sou o indivíduo que faço parte de ambas, por isso se eu não estiver bem no meu local de trabalho, também não vou estar bem a nível familiar e o mesmo acontece ao contrário (...) se as duas faces da moeda estiverem bem, ambas correm melhor também. Portanto, as causas são sem duvidas emocionais que transportam para situações pouco favoráveis a qualquer uma das esferas, desde a produtividade, à disponibilidade e disposição, etc.”*

E2: *“Sim, maior stress, que pode levar a desequilíbrios mais graves ao nível de saúde, por vezes, consequência da exigência das empresas e o estereótipo da sociedade portuguesa que quem sai a horas não quer saber e não é bom trabalhador.”*

E3: *“Claro que sim. O stress, a desmotivação no trabalho, o isolamento dos seus familiares e/ou amigos. Em casos extremos, pode desenvolver algumas doenças do foro psicológico e mesmo físico. A Incapacidade para gerir o tempo do lado do indivíduo e/ou políticas rígidas por parte das empresas são na minha opinião, aspetos que contribuem para o desequilíbrio.”*

E4: *“Sim... ao nível de ansiedade, depressão ou falta de capacidade para gerir tudo e deixar cair uma das esferas, talvez pela falta de gestão de prioridades ao nível de trabalho.”*

E5: *“Sim. Desgaste psicológico que pode resultar em esgotamentos e depressões. A vida privada deve estar sempre ao mesmo nível da vida profissional para nos sentirmos equilibrados e a verdade é que pode não ser possível, pela pressão feita pelas empresas para que o trabalho apareça feito. O facto de quererem o trabalho feito cada vez com menos recursos e tudo isto gera uma grande pressão em nós...”*

E6: *“Sim, para quem não consegue ter esse equilíbrio, poderá ter problemas emocionais e de saúde pela dificuldade na divisão/gestão de tarefas. Vida excessivamente preenchida.”*

E7: *“Sim...stress, burnout, ansiedade (...) pela falta de descanso e tempo.”*

E8: *“Sim, desgaste emocional que caso seja continuo pode levar a consequências mais sérias derivado da falta de tempo e desgaste emocional provocado pelas funções.”*

E9: *“Sim. Pode criar uma depressão (eu próprio tive e ainda hoje sou seguido por um psicólogo mesmo depois de ter saído da empresa que me causou esse declínio na saúde mental; pode se sentir mais isolado e frustrado pelos horários insustentáveis, horas a mais de trabalho, falta de tempo para estar com quem se gosta e depois claro, as chefias terem bom senso. E atenção, digo isto porque senti na pele.”*

E10: *“Sim, a que me lembro logo em primeiro lugar é o isolamento e deixar de ter vida própria para viver só para trabalhar. Acredito que possa ocorrer pelo excesso de trabalho e exigência em excesso connosco próprios descorando da vida privada.”*

4. Práticas Organizacionais

22. Quais os benefícios que a empresa lhe proporciona? (seguros de saúde, creches, subsidio de alimentação, subsidio de transporte...)

E1: *“Proporciona o subsídio de alimentação e temos um seguro de saúde também. Também tínhamos um prémio anual que era de distribuição dos lucros, mas agora, como as coisas não estão a correr tão bem devido à pandemia esse prémio há cerca de 2 anos que não é pago, mas antes era.”*

E2: *“Atualmente seguro de saúde, subsidio de alimentação e subsidio de transporte, mas consoante o momento da minha vida posso alterar (ex.: se tiver filhos, posso escolher outros benefícios).”*

E3: *“Seguro de saúde e subsidio de alimentação. Tenho ainda isenção de horário de trabalho mas é mais para beneficio da empresa que para o meu.”*

E4: *“Tenho seguro de saúde e subsídio de alimentação.”*

E5: *“A empresa oferece seguro de saúde após 6 meses de contrato e subsidio de alimentação de um valor até considerável.”*

E6: *“Seguro de saúde, seguro de vida, viatura, portátil, telemóvel e subsidio de alimentação.”*

E7: *“Subsidio de alimentação e de transporte.”*

E8: *“Como benefícios é me atribuído seguro de saúde, carro, estacionamento pago, subsidio de alimentação e telemóvel.”*

E9: *“Seguro de saúde e subsidio de alimentação.”*

E10: *“Subsidio de alimentação e subsídio de transporte.”*

23. Acha que a cultura da empresa onde está inserido/a é um elemento facilitador ou considera-o um entrave à conciliação entre o seu trabalho e a sua família? Existem práticas na sua empresa que facilitem esta relação? (as chamadas “políticas amigas da família”)

E1: *“É um entravo. Querem sempre que as pessoas cumpram o seu horário de trabalho e caso não seja possível, temos de faltar e para ser pago, só com justificação médica e por exemplo, se eu ficar doente, mas não tiver justificação, levo falta injustificada. Se a pessoa tiver uma justificação nenhuma falta a é paga a não ser aquelas ditas por lei. Não existe qualquer facilidade e flexibilidade (...) não existem práticas facilitadores. Nenhumas.”*

E2: *“Facilitador, a minha chefia pelo menos não gosta quando fazemos horas extra, por exemplo (...) no meu caso específico não se aplica para já, mas por exemplo, os pais/avós têm direito ao primeiro dia de aulas dos filhos. No máximo, o apoio informal que tenho é poder ausentar-me quando preciso sem ter que colocar férias.”*

E3: *“A transformação e mudanças que a empresa tem atravessado são grandes e positivas, mas a imagem que a mesma transmite ainda não se coaduna com os comportamentos e algumas decisões que por vezes são tomadas (...) Se existem práticas, desconheço, mas não sou mãe, pelo que acredito que existam algumas iniciativas nesse sentido. Não nos podemos esquecer que as empresas têm também outros grupos de colaboradores, como os jovens e às vezes falta analisar e colocar em prática outras políticas/ benefícios.”*

E4: *“Considero facilitador pela sua flexibilidade e boas relações entre colegas mas desconheço que existam práticas de conciliação definidas.”*

E5: *“Considero que a empresa onde me encontro inserida é um elemento facilitador á conciliação pois dá vários apoios á família (filhos)... Existe o Dia da Família, dão a tarde de aniversário dos filhos assim como o primeiro dia de escola e dão prémios ao melhor aluno assim como nas datas festivas (aniversários e natais).”*

E6: *“Sim, considero facilitador. Tem protocolos com diversas entidades para que tenhamos descontos incluindo momentos de lazer, celebração de dias temáticos, eventos (quando possível), por exemplo no Dia da Família enviaram uma carta para a casa dos colaboradores para a nossa família; oferta de computadores aos filhos anualmente, etc.”*

E7: *“A empresa onde estou não tem qualquer iniciativa para a conciliação portanto não considero que seja facilitador.”*

E8: *“É facilitador. Os trabalhadores têm liberdade e iniciativas de apoio à família para estarmos presentes na vida dos nossos filhos.”*

E9: *“É facilitador. Os trabalhadores têm liberdade e iniciativas de apoio à família para estarmos presentes na vida dos nossos filhos.”*

E10: *“É um total entrave. Não existem práticas que apoiam essa relação nem sequer alguma vez se falou nesse assunto. É uma empresa portuguesa exageradamente tradicional.”*

24. Quais são as práticas organizacionais mais importantes para si, para conciliar a vida privada e profissional?

E1: *“Existir mais facilidade em termos dos pais faltarem quando os miúdos estão doentes, haver flexibilidade de horário... por exemplo, se eu hoje tenho uma consulta às 10h, vou faltar 1 hora e meia e depois no dia seguinte ou mesmo nesse dia poder compensar (sendo que por norma eu já faço horas extra não remuneradas) e isso não acontece. É dado como falta e pronto. Por isso fica um bocadinho difícil e pouco facilitador à conciliação.”*

E2: *“Práticas que permitam aos colaboradores ter uma vida profissional mais facilitadora, como manter o seu horário de trabalho definido e poder sair dentro do horário definido ou que se possam ausentar facilmente quando surge uma situação de urgência sem dificuldade ou serem mal vistos.”*

E3: *“Flexibilidade horária, teletrabalho, mais autonomia na gestão das responsabilidades, prioridades e comunicação clara e transparente de objetivos.”*

E4: *“Flexibilidade de horário e o trabalho ser medido por entrega e não por horas.”*

E5: <i>“Todas as práticas que envolvam a família são importantes para fazer essa conciliação. Possibilidade de passar o aniversário dos filhos com eles, apoio para colocar os filhos em creches...”</i>
E6: <i>“Flexibilidade horária e de escolha do modo de trabalhar (casa ou escritório).”</i>
E7: <i>Acho que para mim, seria a flexibilidade horária...”</i>
E8: <i>“Liberdade e autonomia para gerir a minha agenda profissional que resulta em tempo disponível para a vida privada.”</i>
E9: <i>“Facilidade nas questões de ir a uma consulta. Não ter de ir ao escritório todos os dias da semana. Acabar com a mentalidade de quem trabalha mais horas é melhor etc. descomplicando o tema que tem sido, o horário de trabalho.”</i>
E10: <i>“Promoção de um ambiente de trabalho saudável, direito ao dia de aniversário sem ter que tirar um dia de férias, proporcionar ao trabalhador programas de coaching, ofertas de vales para momentos de lazer com a família, etc.”</i>

25. Existe abertura na sua empresa para a partilha de sugestões sobre o tema? Alguma vez ponderou fazê-lo?
E1: <i>Já ponderei fazê-lo, mas não são bem aceites então (...).”</i>
E2: <i>“Existe, mas nunca ponderei porque não é uma prioridade para mim. Estou bem assim.”</i>
E3: <i>“Essa abertura existe e somos ouvidos. Como team leader já partilhei algumas sugestões mas serem aceites e aplicadas é outro caminho a percorrer.”</i>
E4: <i>“Sim, existe essa abertura mas nunca ponderei fazer, pode não ser bem aceite.”</i>
E5: <i>“Existe essa abertura, embora ainda um pouco ‘fechada’ e por isso nunca sugeri nada mas também nunca me perguntaram nada.”</i>
E6: <i>“Sim, existe abertura, mas não recordo de ter tido necessidade de dar sugestões.”</i>
E7: <i>“Não existe abertura nem nunca ponderei fazê-lo...”</i>

E8: *“Sim existe essa abertura mas nunca tive que o fazer... estou satisfeito com as medidas existentes, porque elas realmente existem.”*

E9: *“Existe abertura para falar de qualquer tema. Só não o fiz porque sinto que ainda não estou dentro o suficiente na empresa para perceber o que faria ou não sentido.”*

E10: *“Existe abertura para falar de qualquer tema. Só não o fiz porque sinto que ainda não estou dentro o suficiente na empresa para perceber o que faria ou não sentido.”*

26. Como se sente em relação à presença / ausência de práticas facilitadoras da conciliação da vida privada e profissional?

E1: *“Pela ausência sinto-me assustada. Não sentia tanto na pele porque ainda não era mãe, mas agora que sou penso muitas vezes, por exemplo, se o meu filho ficar doente com febre, mas não necessitar logo de ir ao hospital, por exemplo, é um bocadinho difícil para mim poder justificar à minha chefia, que tenho que faltar, porque tenho que ficar com o meu filho que está doente.” ahhh... Então onde é que está a justificação? Não tenho porque nem sempre vamos ao hospital com os miúdos só porque têm febre”. É triste.”*

E2: *“Até ao dia não senti grande necessidade e por isso nunca pensei muito sobre o assunto mas na ausência de algumas que sejam importantes e não existam sinto um sentimento de injustiça com impotência.”*

E3: *“Num modo geral sinto-me controlada, sem autonomia, clima de desconfiança face ao compromisso dos colaboradores e cansada por essa ausência, seja dos pontos que referi agora, seja mesmo pela falta de práticas.”*

E4: *“Creio que tenho boas condições de conciliação de vida privada e profissional pela flexibilidade que o trabalho me oferece, portanto sinto-me bem e satisfeita.”*

E5: *“Sinto-me bem porque acho que a empresa tenta permitir essa conciliação promovendo a relação com a família. Porém, para os meus colegas que não tem filhos, noto que existe falta de apoios á conciliação com a vida privada.”*

E6: *“Estou OK, porque a empresa facilita a conciliação.”*

E7: *“Hoje? Neutro! Acredito que um dia com filhos e uma família vá sentir de forma diferente e aí se mantiver na mesma empresa, talvez respondesse insatisfeito.”*

E8: *“Estou satisfeito porque as práticas existem, porém acredito que também parta do esforço de cada um de nós conseguir esse equilíbrio respeitando-nos a nós para criar limites nas esferas onde estamos inseridos.”*

E9: *“Sinto-me feliz! Sinto que a empresa nos trata como pessoas e não como objetos/máquinas. Valorizam-nos e respeitam-nos como indivíduo trabalhador e pessoa que tem uma vida fora do trabalho.”*

E10: *“Sinto-me acomodado. Quando penso no assunto e vejo outras empresas com práticas incríveis, por vezes sinto-me desgostoso.”*