



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

**As Diferenças de Género na Percepção
do Conflito Trabalho – Família**

**Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos
Pinto**

Dissertação apresentada à Universidade do Minho com vista à obtenção do
grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob orientação do Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso

Braga / 2000

Resumo

O crescente interesse na compreensão e na gestão da interface trabalho-família provém das já demonstradas consequências do conflito trabalho-família no bem-estar profissional e pessoal e no desempenho dos papéis de trabalho e família.

A necessidade das mulheres contribuírem para o orçamento familiar, o seu crescente nível educacional e a sua consequente participação na força de trabalho levaram a que as mulheres, na maioria das sociedades contemporâneas, combinem a vida familiar e o emprego. A combinação dos papéis familiares e de trabalho leva a dificuldades de compatibilização, ou mesmo ao conflito trabalho-família.

As investigações realizadas centram-se na forma como os indivíduos e as famílias manipulam as exigências do trabalho e da família na tentativa de criar modelos de relacionamento e de actividades que sejam geríveis. Actualmente, as preocupações dos investigadores vão mais longe e procuram, também, encontrar soluções no local de trabalho que facilitem a conciliação entre o trabalho e a família.

O objectivo deste estudo é o de verificar a existência e as diferenças na percepção do conflito trabalho família entre homens e mulheres. Os dados foram obtidos através de entrevistas a 33 trabalhadores de uma empresa de produtos lácteos, integrada num grupo alimentar mundial, e implantada em Portugal desde 1989.

Os resultados demonstram que o conflito trabalho-família prevalece sobre o conflito família-trabalho. A interferência da família no trabalho é explicada pelas variáveis do domínio da família (número de filhos) para ambos os sexos e a interferência do trabalho na família pelas variáveis do domínio do trabalho (trabalho por turnos). Existem diferenças de género quanto à percepção do conflito trabalho-família, demonstrando os homens, embora ligeiramente, uma maior interferência do trabalho na família.

As implicações deste estudo para gestores e investigadores são discutidas.

Finalmente, fazemos algumas sugestões para investigações futuras.

Abstract

The increased interest in understanding and managing the work-family interface stems from the demonstrated consequences of work-family conflict on well-being and role performance.

The women's need to contribute for the family budget, its growing educational level and its consequent participation in the labour force in increasingly professional roles implies that women in most contemporary societies now expect to combine family life with employment. The combination of work and family life may lead to work-family conflict.

Research attention has been directed to ways of coping with work-family difficulties, however, such research typically focuses on how individuals and families manipulate employment and family demands in an attempt to create patterns of relationships and activities that are manageable. Now increasing attention is being directed to the role that the workplace can play in generating solutions to work-family difficulties.

The aim of this study has been to examine the existence and the perception of work-family conflict among men and women. The data were obtained by interviewing a sample of 33 employees working in a company of milky products, integrated in a world alimentary group, and implanted in Portugal since 1989.

The results show that work-family conflict prevails over family-work conflict among men and women. The interference of family in the work sphere is best explained by family related variables, namely the number of children, and the interference of work in the family sphere by work related variables such as work shift. There are gender differences about work-family perception, men demonstrating, although slightly, a larger interference of the work in the family.

Implications of this study for managers and researchers are discussed.

Some suggestions for future research are presented.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação de Mestrado só foi possível com o contributo de diversas pessoas e instituições que, através de diferentes formas, me prestaram a sua preciosa ajuda. A todas elas manifesto a minha profunda gratidão.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Carlos Cabral Cardoso, quero manifestar o meu agradecimento pela orientação e simpatia que ao longo do desenvolvimento deste trabalho, de uma forma amigável, sempre me proporcionou.

À instituição onde trabalho, Escola Superior de Gestão, na pessoa do seu Director, Prof. Domingos Rijo, agradeço as facilidades que me foram concedidas.

Uma especial palavra de agradecimento para a minha colega de Mestrado Gina pelo apoio e ajuda preciosa que sempre me concedeu.

À Dr^a Celeste Brito, Directora do Departamento de Recursos Humanos da Danone Portugal S.A., um muito obrigado pelas facilidades que me concedeu para a realização das entrevistas.

Ao meu marido, a quem dedico este trabalho, estou eternamente reconhecida pelo apoio e incentivo que sempre me concedeu naqueles momentos em que o desânimo me quis vencer.

Ao Kiko, quero pedir desculpas por não ter sido a Mãe que um dia desejei ser.

Um muito obrigado a todos os meus familiares pela ajuda que sempre me proporcionaram.

A todos os amigos que directamente ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho o meu

MUITO OBRIGADO

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	III
ABSTRACT	IV
AGRADECIMENTOS	V
ÍNDICE GERAL.....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE QUADROS	XI
1. INTRODUÇÃO.....	2

PARTE I

2. GÉNERO E CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA – EM TORNO DE UMA CONCEPTUALIZAÇÃO	7
2.1. Breve resenha histórica do estudo do tema trabalho-família.....	7
2.2. Os múltiplos papéis e responsabilidades dos trabalhadores.....	8
2.2.1. A afectação do tempo dos homens e das mulheres.....	14
2.3. Participação das mulheres no mundo do trabalho.....	16
2.4. Papéis de género e estereótipos.....	21
2.4.1. Conceptualização de género e sexo	21

2.4.2. Os estereótipos de género como variável geradora de desigualdades entre homens e mulheres	25
2.4.2.1. Possíveis alternativas para as mulheres ultrapassarem as barreiras colocadas pelos estereótipos de género.....	29

PARTE II

3. CONTRIBUTOS TEÓRICOS, CONCEPTUAIS E EMPÍRICOS PARA O ESTUDO DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA	34
3.1. O conflito trabalho-família.....	34
3.2. Constrangimentos dos papéis de trabalho e de família	35
3.3. Conceptualização do conflito trabalho-família	38
3.4. Respostas individuais: a coordenação dos papéis de trabalho e de família ao longo do curso da vida	44
3.4.1. Vivência sequencial dos papéis de trabalho e de família.....	45
3.4.2. Divisão simétrica dos papéis de trabalho e de família	47
3.4.3. Os casais de dupla carreira e a tensão de papéis	49
3.5. Resposta das empresas às questões do Trabalho e da Família.....	57
3.5.1. Arranjos de trabalho flexível.....	64
3.5.1.1. Horário de Trabalho Flexível.....	64
3.5.1.2 Teletrabalho	65
3.5.1.3. Horário de trabalho comprimido.....	67
3.5.1.4. Trabalho a tempo parcial.....	68
3.5.1.5. Partilha de um emprego	69

3.5.2. Análise do impacto dos arranjos flexíveis de trabalho	72
3.6. Políticas de conciliação entre o trabalho e a família	77
3.6.1. Medidas e soluções legalmente consagradas e implementadas pelas empresas	82
3.6.1.1. Cuidados a prestar aos mais idosos.....	82
3.6.1.2. Cuidados a prestar às crianças	84
3.6.1.4. Licença parental	88
3.6.1.5. Falta ou Licença para assistência à família	89
3.6.1.6. Programas de formação.....	89
3.6.1.7. Flexibilidade de benefícios	90
3.7. O cenário português	90
3.8. Formalidade e informalidade dos programas de apoio à conciliação entre o trabalho e a família.....	95
3.9. Considerações finais.....	95

PARTE III

4. DELIMITAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO E ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	98
4.1. Definição do objecto de estudo	98
4.2. Metodologia utilizada.....	108
4.2.1. Construção e teste do guião de entrevista	109
4.2.2. Descrição do procedimento adoptado na recolha de dados	110

4.3. Operacionalização das variáveis	112
4.3.1. Definição das categorias de análise	112
4.3.2. Caracterização da empresa.....	118
4.3.3. Caracterização da amostra	120

PARTE IV

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	134
5.1. A percepção do conflito trabalho-família	134
5.2. Diferenças de género.....	149
5.3. Apoio.....	155
5.4. O trabalho doméstico	160

PARTE V

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES	173
6.1 Discussão dos resultados.....	173
6.2. Conclusões	176
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	182
GUIÃO DE ENTREVISTA	199

ÍNDICE DE GRÁFICOS

PARTE III	Pág.
Gráfico 1 – Cruzamento entre as variáveis idade e sexo.....	122
Gráfico 2 – Cruzamento entre as variáveis anos de casamento e sexo.....	123
Gráfico 3 – Número de filhos (em %)......	124
Gráfico 4 – Idade dos filhos (em %)......	125
Gráfico 5 – Cruzamento entre as habilitações literárias e sexo	126
Gráfico 6 – Cruzamento entre as variáveis tempo de trabalho na Danone e sexo.....	127
Gráfico 7 – Cruzamento entre as variáveis departamento e sexo.....	128
Gráfico 8 – Cruzamento entre as variáveis categoria profissional e sexo.....	129
Gráfico 9 – Cruzamento entre as variáveis antiguidade na função e sexo.....	130
Gráfico 10 – Estatuto profissional do cônjuge.....	131
Gráfico 11 – Cruzamento entre as variáveis habilitações do cônjuge e sexo.....	132

ÍNDICE DE QUADROS

PARTE III	Pág.
Quadro 1 – Grelha de análise relativa à categoria envolvimento na carreira.....	115
Quadro 2 – Grelha de análise relativa à categoria envolvimento na família.....	116
Quadro 3 – Grelha de análise relativa à categoria conciliação entre o trabalho e a família.....	116
Quadro 4 – Grelha de análise relativa à categoria apoio do cônjuge.....	117
Quadro 5 – Grelha de análise relativa à categoria diferenças de género.....	118
 PARTE IV	
Quadro 6 – Prevalência do conflito trabalho → família sobre o conflito família → trabalho.....	134
Quadro 7 – Distribuição das actividades domésticas pelos cônjuges e percepção da equidade dessa divisão.....	161

INTRODUÇÃO

1. Introdução

Para a maioria dos trabalhadores da sociedade contemporânea, o trabalho e a família são as esferas dominantes, encontrando-se, estes dois domínios da vida de um indivíduo, bastante interligados. Todavia, e até há bem pouco tempo, os empresários e os teóricos de gestão prestavam pouca importância à relação entre o trabalho e a família. O mercado de trabalho experimentava poucas variações ao nível das características demográficas dos trabalhadores. Tratava-se na sua maioria de homens casados com filhos, que seguiam as suas carreiras aparentemente sem preocupação com o eventual conflito entre o trabalho e as suas obrigações familiares. Aliás, o casamento e a existência de filhos eram geralmente vistos como características desejáveis para a responsabilidade e estabilidade pessoal de um profissional. Numa altura em que o modelo de carreira se baseava no pressuposto de que o homem era o “chefe de família” e que a mulher era a “fada do lar”, os problemas entre a vida familiar e a vida profissional eram praticamente inexistentes ou simplesmente ignorados.

Actualmente, os indivíduos que desenvolvem uma carreira enfrentam dois grandes tipos de tensões: as existentes entre a carreira e a família e as causadas pelas diferenças existentes entre as experiências vividas pelos homens e pelas mulheres.

Relativamente ao primeiro ponto, as pessoas têm cada vez mais dificuldade em encontrar tempo e energia para desempenhar os vários compromissos que têm com o trabalho, com a família e com outras pessoas ou grupos. O tempo tornou-se um bem escasso para a maioria dos profissionais do actualmente competitivo mercado de trabalho, pelo que a disponibilidade restante para as outras actividades fica aquém do desejado e mesmo do necessário. Os filhos, os parentes idosos, as actividades familiares

e outras que contribuem para a melhoria da qualidade de vida encontram-se frequentemente secundarizadas perante as obrigações profissionais.

Quanto à segunda questão, muitos estudos concluem que as carreiras e as experiências familiares dos homens e das mulheres são diferentes. A capacidade que o homem tinha no passado em dedicar toda a sua atenção, tempo e energia à sua carreira devia-se ao facto da mulher assumir todas as responsabilidades que diziam respeito às tarefas domésticas e à educação dos filhos. No entanto, este modelo tradicional, de famílias nucleares, com mães que ficam em casa a cuidar dos seus filhos e com pais que vão trabalhar para sustentar a família está, por um lado, a tornar-se um vestígio de uma sociedade passada (Aryee e Luk, 1996; Duxbury e Higgins, 1991; Price, 1997;) e, por outro, não é de todo uma opção viável para muitos casais (Higgins, Duxbury & Lee, 1994). Actualmente, a família é uma instituição em rápida mudança, e o ideal de família tradicional é apenas conseguido por uma minoria de pessoas. Desde a emergência do capitalismo que a estrutura da família tem sido afectada através do valor económico atribuído ao trabalho fora de casa, mas nunca esse impacto foi tão visível como nas últimas décadas.

Contudo, embora as mulheres participem crescentemente na força de trabalho, diminuindo a responsabilidade dos homens de sustentar sozinhos a família, este facto não tem sido acompanhado com um correspondente esforço masculino para partilhar as tarefas domésticas. Estas duas tensões – entre a carreira e a família e entre as experiências dos homens e das mulheres – vêm sendo alteradas pela definição dos papéis dos homens e das mulheres na nossa cultura. Os significados de carreira e de família na vida dos homens e das mulheres mudaram, havendo cada vez mais interrogações do que respostas sobre a questão dos papéis fundamentais da cada género.

Exige-se aos indivíduos, às organizações e à sociedade que sejam mais flexíveis para que homens e mulheres possam contribuir positivamente para a sociedade desempenhando uma variedade de papéis.

Até muito recentemente, a vida privada era vista como algo que não interferia no trabalho e a relação entre as duas esferas raramente entrava no discurso da gestão. Actualmente, contudo, estas duas áreas estão intrinsecamente ligadas e os gestores debatem-se com a problemática de como abordar as questões do equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar de modo a que as mulheres e os homens dessas empresas as considerem relevantes para os seus objectivos profissionais.

As profundas alterações sociais e demográficas vêm demonstrar a necessidade crítica das organizações e dos indivíduos compreenderem a dinâmica do conflito trabalho-família, porque só através de uma gestão equilibrada da interface entre o trabalho e a vida privada se conseguirão verdadeiras vantagens competitivas (Stephens & Sommer, 1996).

É no contexto destas novas tendências, que reflectem a ambiguidade e a complexidade da sociedade, que surge esta pesquisa, visto o nosso país não constituir uma excepção a este respeito.

A relevância deste trabalho de investigação enquadra-se na necessidade de reflectir sobre a forma como às empresas e aos indivíduos se coloca cada vez mais o desafio de conseguir um equilíbrio entre o trabalho e a vida privada. Sabemos, no entanto, que esta não é uma tarefa fácil porque lida com o pessoal, o privado e com uma grande carga emocional devido às diferenças morais baseadas em crenças e valores muito profundos.

Os estudos existentes, em Portugal, sobre esta problemática ainda não são muitos e enquadram-se sobretudo no âmbito da Sociologia.

Assim, este estudo procura apreciar de uma forma crítica a nossa realidade organizacional, no sentido de averiguar a articulação entre as necessidades e interesses pessoais e organizacionais. Para tal, as articulações teórico-analíticas serão baseadas nas ferramentas que a Gestão de Recursos Humanos dispõe para promover as alterações de comportamento individual e da cultura organizacional, para que os indivíduos e as organizações possam muitas vezes agir contra os estereótipos enraizados, interligando-a na problemática do género.

Este trabalho está estruturado em cinco partes distintas. Na primeira parte, procuramos reflectir sobre os múltiplos papéis e responsabilidades dos trabalhadores segundo uma perspectiva de género. A segunda parte, procura analisar a posição desconfortável em que muitos indivíduos e organizações actualmente se encontram por se debaterem com as transformações de um modelo que apontam para uma redefinição de papéis oferecendo uma maior flexibilidade e outras oportunidades de realização familiar. Na terceira parte, ocupar-nos-emos das premissas teóricas e metodológicas que enformam esta investigação. A análise e interpretação dos dados, surgirá na quarta parte à qual se seguirá a quinta e última parte onde, para além de se apresentarem e discutirem os resultados alcançados serão, também, sugeridas algumas pistas para futuras investigações.

Parte I

Género e conflito trabalho-família – em torno de uma conceptualização

Parte I

2. Género e conflito trabalho-família – em torno de uma conceptualização

2.1. Breve resenha histórica do estudo do tema trabalho-família

A investigação acerca da interdependência entre o trabalho e a família tem uma longa e interessante história. A pesquisa efectuada por Barling & Sorensen (1997), revela-nos que existem estudos sobre o trabalho e a família desde os anos 30 e 40. Estas investigações iniciais atingiram o auge nos anos 50 com a conclusão geral de que os papéis e as funções de trabalho e de família eram interdependentes, e que era o trabalho que influenciava o funcionamento da família, sendo o emprego maternal inconsistente com uma efectiva e responsável maternidade. No entanto, esta não era uma perspectiva globalmente aceite. Parsons, referido por Barling & Sorensen, (1997), Escartí (1994), Gutek, Searle & Klepa (1991) e por Saraceno, (1992), desafiou-a assumindo uma diferença estrutural rígida entre o trabalho e a família, sugerindo que o equilíbrio entre as exigências do trabalho e da família era praticamente impossível e explicita esta ideia na sua delineação dos papéis instrumentais (masculino) e expressivos (feminino).

Por volta dos anos 70, a ideia consensual era a de que o trabalho e a família eram de facto interdependentes. De qualquer forma, estava perfeitamente assumida a ideia de que homens e mulheres experienciavam os seus papéis de trabalho e de família diferentemente, ou seja, a sociedade esperava que as mulheres desempenhassem simultaneamente os seus papéis de trabalhadora, esposa, mãe e de mulher, enquanto que, aos homens era permitido o luxo do desempenho dos mesmos papéis mas de uma forma sequencial, segundo o conceito de Hall, referido por Gutek, Searle & Klepa

(1991). De acordo com este tipo de suposições, as questões mais estudadas são provavelmente aquelas que se relacionam com os efeitos negativos do emprego das mães nos filhos, no cônjuge e por fim na própria mulher.

A razão pela qual as investigações nesta área continuaram a despertar o interesse dos investigadores nos anos 80 e 90 é não só causada mas também paralela ao cada vez maior número de mães trabalhadoras e casais de duplo rendimento. Como nos referem Barling & Sorensen (1997), muitos foram os autores, que durante este período, contribuíram com vários livros e artigos que ajudaram a consolidar e a estimular os estudos neste campo. Em geral, sabe-se agora, que o trabalho e a família se afectam mutuamente e que o trabalho não tem necessariamente que ter efeitos negativos na família, antes pelo contrário. Quando o trabalho é experienciado positivamente poderão emergir efeitos positivos na família.

2.2. Os múltiplos papéis e responsabilidades dos trabalhadores

Importa aqui referir que alguns dos conceitos utilizados como sendo naturais são histórica e socialmente construídos, isto é, existe uma construção social tanto do trabalho, como do sexo ou do género. Pelo que são conceitos que noutro contexto poderão assumir outros significados.

Historicamente, o trabalho e a família não têm apenas sido vistos como separados mas também segregados segundo o género.

Um dos acontecimentos que mais se destacou no Século XX foi o da inserção das mulheres no mundo do trabalho, a qual se realizou de forma progressiva, massiva e

irreversível em toda a estrutura organizacional e em quase todos os ramos de actividade dos países industrializados (Aryee, 1992; Cardoso, 1997; Hubber, 1993; Quintana, 1997). Embora o desenvolvimento industrial nem sempre tenha sido acompanhado por alterações nas relações sociais de forma a melhor lidar com o poder, a influência ou as oportunidades (Santos, 1997), constata-se que a partir da década de 60 as mulheres ocidentais participam mais no mercado de trabalho, mas é sobretudo nos anos 70 e 80 que surge a feminização do mundo do trabalho e por consequência da esfera pública (Quintana, 1997). Todavia, as mulheres continuam a defrontar-se com uma situação de desfavorecimento, já que o trabalho dos indivíduos é influenciado pelo seu sexo e género.

Até aos anos 50, os homens tinham praticamente como única responsabilidade o seu emprego, assumindo-se como sendo eles quem sustenta a família (Duxbury & Higgins, 1991). Além disso os poucos deveres domésticos e deveres familiares que assumiam eram rapidamente transferidos para as suas esposas sempre que as suas responsabilidades profissionais se tornavam mais pesadas ou quando os seus horários de trabalho chocavam com as exigências da casa. Assim sendo, os homens assumem como principal prioridade a sua profissão enquanto que as mulheres assumem a responsabilidade do trabalho não pago, ou seja, o cuidar da família e do trabalho doméstico.

Por outro lado, os empregadores ajudaram a manter a separação psicológica destas duas esferas tratando os assuntos da família como intrusos no local de trabalho. A prestação de cuidados à família e o trabalho doméstico eram vistos como assuntos pessoais e privados.

Dos anos 50 até à actualidade, a realidade social modificou-se. O modelo de família tradicional – o marido que contribui para o sustento da família e a mulher como dona de casa – está a tornar-se vestígio de uma sociedade passada. Hoje em dia, a maioria dos trabalhadores ocupa dois ou mesmo múltiplos papéis variando o nível de envolvimento em cada um deles ao longo da vida e de indivíduo para indivíduo, entre pessoas de diferentes gerações, com diferentes profissões, em diferentes regiões de residência, com diferentes estruturas familiares e diferentes modos de vida. Todavia, para a maioria dos participantes na força de trabalho, o emprego e a família são duas das suas preocupações centrais e o mais valioso fundamento da sua identidade (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998).

Quanto à transição da segregação do género para a participação nos múltiplos papéis dos deveres no trabalho e na família continua ainda em progresso, uma vez que, as crenças e práticas antigas ainda sustentam uma definição tradicional dos papéis e dos comportamentos. Isto é, apesar da crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, ou feminização do mesmo, a sociedade continua a perceber o trabalho doméstico e o cuidar da família como tarefas primariamente femininas para além de continuar a existir aquilo a que Arriaga (citado por Cardoso, 1997:20) apelida de *rigidez ideológica que define postos de trabalho como femininos e masculinos*. É notória a grande segregação das profissões, porque continuamos a verificar que as mulheres exercem profissões ligadas a serviços pessoais, de limpeza, domésticos, costura, secretariado, embora, também, pratiquem cada vez mais actividades científicas e técnicas, ligadas essencialmente ao ensino; enquanto que os homens desempenham actividades relacionadas com a caça, a pesca, construção, condução de máquinas e veículos, mecânica, serralharia, etc (Cardoso, 1997).

Stoltz-Loike (1992), para além de também referir que as mulheres desempenham carreiras tradicionalmente femininas, como o ensino, a enfermagem, o trabalho social, ou o secretariado, as quais são menos bem pagas quando comparadas com os empregos tradicionalmente masculinos, apesar de requererem idênticas habilitações e requisitos funcionais. Esta autora, afirma, igualmente, que o leque de opções de carreira das mulheres é geralmente menor que o dos homens, para além de considerar que são poucas as carreiras adequadas, pelo que a escolha nem sempre é consistente com a vocação. Stoltz-Loike, cita ainda diversos estudos (pp. 80-81), que sustentam a ideia de que as mulheres atingem menores níveis de realização profissional, comparativamente aos homens, devido ao tipo de carreiras que desempenham. O trabalho tipicamente feminino é menos autónomo, menos autoritário e apresenta menores oportunidades de progressão. Além disso, o homem beneficia mais da sua educação e experiência de trabalho do que a mulher.

De acordo com a revisão da literatura feita, pudemos perceber que as mulheres comprometem muito mais do seu tempo (18% do tempo total semanal) do que os homens (2,5% do tempo total semanal) no trabalho doméstico e nos cuidados com a família. Para além das diferenças na quantidade de trabalho doméstico realizado pelas mulheres e pelos homens, existem também diferenças no período de tempo que dedicam à família e no tipo de tarefas habitualmente executadas por cada um deles – as mulheres, exercem actividades como passar a ferro, cozinhar, limpar, lavar; por sua vez os homens desempenham actividades relacionadas com questões administrativas como tratar de contas, seguros, taxas, impostos e, também, reparações, manutenção do carro, jardinagem, etc. (Perista, 1999).

Apesar das mulheres estarem cada vez mais presentes no mercado de trabalho, as investigações vêm demonstrando que a contribuição dos homens nos trabalhos domésticos não tem ocorrido com a mesma intensidade. Embora se caminhe para uma divisão mais igualitária das tarefas, o trabalho não pago continua a ser sistematicamente dividido de acordo com o género (Kluwer, Heesink & Van De Vliert, 1996; Pittman & Blanchard, 1996; Rogers, 1996).

Quando o tempo consumido pelas diversas obrigações familiares e domésticas é tomado em consideração, temos como resultado um segundo horário, na acepção de Gottlieb, Kelloway & Barham (1998), ou uma múltipla e não dupla jornada de trabalho de acordo com Perista (1999), referindo-se a um modelo de dias totalmente preenchidos de trabalho, seguidos de noites e fins-de-semana ocupados por trabalho não pago, ou seja, pelas ocupações domésticas e familiares. Pelo que, para determinados indivíduos, o aumento das responsabilidades profissionais ou familiares tem de ser cuidadosamente ponderado, na medida em que ao ocuparem grande parte do seu tempo numa esfera isso significa, habitualmente, que não terão tanta disponibilidade para a outra.

Por outro lado, devido às diferentes responsabilidades familiares e domésticas dos homens e das mulheres e à insuficiência de estruturas de apoio à família, percebemos que as mulheres têm tendência para procurar empregos em tempo parcial ou com horários menos tradicionais – pelo que a segregação sexual no mercado de trabalho está tradicionalmente relacionada com as necessidades e a natureza da vida familiar (Escartí, 1994) - sendo a sua ligação à força de trabalho mais insegura. Para evitar esta insegurança e conseguir uma maior integração da mulher na esfera pública seria importante que quando a mulher procura obter condições que lhe permitam um melhor ajustamento ao mundo do trabalho encontrasse soluções específicas ao nível

deste de forma a concretizar tal integração (Santos, 1997). A este propósito, Parker & Fagenson (1994) referem um artigo da *Business Week*, o qual sugere que uma empresa só será considerada amiga das mulheres (*women-friendly companies*) quando demonstra sensibilidade sobre as questões trabalho/família.

A acrescentar às diversas condicionantes a que o emprego feminino está sujeito e a que temos vindo a fazer referência, verifica-se, também, que o emprego a tempo parcial, em Portugal e na maioria dos países, tem uma incidência muito maior no trabalho feminino, sendo que corresponde a 6,3% do tempo total de trabalho masculino e a 17,2% do trabalho feminino (Cardoso, 1997; Perista, 1999). O mesmo afirmam Guimarães & Bernardo (1997), num estudo sobre o trabalho a tempo parcial, realizado em Portugal, onde se concluiu que as mulheres que aceitam um emprego nestes termos não o fazem voluntariamente mas porque é o único disponível, para além de que desta forma poderão conciliar a vida profissional e a vida familiar. No entanto, apesar desta forma de organização do trabalho parecer facilitar a vida da mulher, muitas vezes o que se verifica é que a mulher passa a ter uma maior sobrecarga de trabalho e, nem sempre a família coopera. Daí que, parece-nos que frequentemente as mulheres se sintam mais escravizadas do que emancipadas.

As repercussões apresentadas pelo trabalho a tempo parcial são essencialmente negativas (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998; Torrington & Hall 1991), visto que, por um lado as mulheres vêem tanto a sua remuneração como a progressão das suas carreiras afectadas e, por outro, este tipo de emprego está normalmente associado a uma maior instabilidade, a uma menor acessibilidade à formação e sobretudo porque ocorre com maior intensidade a meio do ciclo da vida activa. Logo, é essencial que haja um conhecimento das sociedades quanto ao tempo que os indivíduos disponibilizam nas

actividades remuneradas e não remuneradas, uma vez que as supostas escolhas das pessoas terão, quase sempre, que ter presentes as realidades sociais e económicas (Stoltz-Loike, 1992).

2.2.1. A afectação do tempo dos homens e das mulheres

Apesar dos estudos sobre os usos do tempo não serem ainda uma prática corrente em alguns países, ultimamente, tem havido o interesse por parte de determinados organismos, como o Eurostat, em realizar tais inquéritos. Em Portugal, o Instituto Nacional de Estatística conduziu um inquérito Piloto à Ocupação do Tempo em 1997, embora a amostra careça de representatividade (Perista, 1999). Contudo, o desenvolvimento deste tipo de inquéritos dá-nos uma ideia de quem faz o quê, com que frequência e com que proveito, como o trabalho remunerado e não remunerado é desempenhado diferentemente por homens e mulheres permitindo estabelecer uma relação entre o tempo gasto e as actividades desempenhadas por cada um dos géneros, conduzindo-nos, assim, a uma reflexão sobre as formas de conciliação da vida familiar e profissional.

Sendo a percepção do tempo uma construção social e um recurso, o trabalho remunerado tornou-se a principal forma de ocupação do tempo e também a forma mais reconhecida de trabalho porque é aquela que gera valor monetário. Ao invés, o trabalho não remunerado, como seja o trabalho doméstico, não adquire esta visibilidade apesar da sua inegável contribuição para o desenvolvimento das sociedades.

A afectação do tempo terá de ser enquadrada numa análise de género porque as trajectórias de vida masculinas e femininas quanto às opções e aos investimentos e aos

proveitos e aos ganhos são diferentes. As mulheres tentam permanentemente conciliar a sua vida profissional com a sua vida pessoal repartindo o tempo pelas mais variadas actividades. O trabalho doméstico é essencialmente realizado pelas mulheres, o qual consome tempo. No entanto, como este trabalho não é remunerado, constitui um desperdício, logo, as mulheres não usufruem das mais valias criadas a partir dele tanto no domínio do público como do privado. O homem confronta-se com a situação inversa, ou seja, na medida em que se dedica preferencialmente ao trabalho remunerado, o tempo nele gasto é visto como um investimento que terá retorno em termos de ganhos pessoais, como por exemplo, desempenhando profissões socialmente mais qualificadas ou dispondo de mais tempo para o lazer (Perista, 1999).

O estudo que temos vindo a citar, sobre os padrões de afectação do tempo da população portuguesa, permite concluir que a repartição dos usos do tempo é claramente diferente entre géneros. As mulheres gastam em média 46,4 horas semanais com as suas actividades domésticas e familiares e apenas 36,2 horas semanais no trabalho remunerado. O mesmo estudo revela que os homens desempenham os papéis tradicionais, isto é, o desenvolvimento de uma carreira e o sustento da família.

Verifica-se então, que os percursos de vida masculinos e femininos são vividos diferentemente, porque homens e mulheres ocupam o seu tempo de forma inversa, o que leva a que as suas expectativas e os seus horizontes sociais sejam frequentemente delimitados e restringidos.

2.3. Participação das mulheres no mundo do trabalho

Uma das alterações mais importantes ocorridas na cultura das organizações é a que se refere à participação feminina no mundo do trabalho, a qual teve consequências nas sociedades tecnológicas e industriais dos nossos dias (Aryee, 1992; Quintana, 1997).

A forma de melhor percebermos o caminho percorrido pela mulher no mundo do trabalho e a sua relação com este, talvez seja recuando no tempo. Na realidade, as mulheres sempre trabalharam e em todas as partes do mundo. No entanto, a importância que lhes foi sendo atribuída variou ao longo dos pólos extremos de um continuum na sociedade matriarcal ou patriarcal e ao longo dos séculos (Santos, 1997). O que pode ter variado foram as conotações que esta participação teve, as quais estiveram marcadas pelos condicionalismos sociais e culturais procedentes de valores principalmente masculinos (Quintana, 1997).

Durante muito tempo, as mulheres viam-se como seres inferiores e sem direitos. Eram elas quem cuidavam dos afazeres domésticos e da família, sendo-lhes impedido o acesso ao mundo do trabalho. Nos momentos em que às mulheres foi permitido o acesso ao trabalho este tornou-se numa actividade subalternizada, discriminatória e muitas vezes comparada às executadas pelas crianças e nunca às dos homens (Santos, 1997). Desta forma, a mulher apresenta-se como um recurso que permite a flexibilização do mercado de trabalho, uma vez que, nas épocas de prosperidade a mulher é um recurso acessível e barato e nas épocas de recessão as mulheres são as primeiras a engrossar as taxas de desemprego (Perista, 1999).

Por outro lado, outra das razões pelas quais as mulheres sempre tiveram mais dificuldade em se afirmarem no mercado de trabalho deve-se ao facto de ser grande a distinção entre trabalho pago e não pago. Em determinados momentos da história parecia que as mulheres não trabalhavam já que apenas podiam desempenhar as funções que de uma forma natural e social estavam reservadas ao seu sexo. Pelo que, ou não lhes era permitida a conjugação da esfera privada e da esfera pública ou simplesmente era desvalorizada a funcionalidade de tal combinação, o que levou a que as mulheres sofressem com esta construção social do trabalho.

No entanto, noutros momentos da história, sempre que as condições económicas exigiam mão-de-obra barata, facilmente substituível e numerosa, não houve relutância em recorrer à força de trabalho feminina, a qual não deixou de paralelamente executar as tarefas que habitualmente lhe eram destinadas (Quintana, 1997; Torrington & Hall, 1991). É exemplo disso a situação vivida no nosso país. Até à década de 60, Portugal era dos países que actualmente compõem a UE aquele que apresentava a mais baixa taxa de actividade feminina. Todavia, na década de 60, devido à relativa escassez de mão-de-obra masculina provocada pela emigração e pela guerra colonial e na década de 70, devido à Revolução, a taxa de actividade feminina aumentou (Cardoso, 1997; Perista, 1999).

A partir da década de 70, a atitude das mulheres em relação ao emprego alterou-se significativamente. Até então, eram poucas as mulheres que ocupavam cargos de prestígio ou recebiam vencimentos elevados. Mais ainda, até à década de 60, para a maioria das mulheres, a carreira não ocupava um papel fundamental nas suas vidas. Com o advento dos movimentos feministas, as carreiras das mulheres sofreram diversas alterações, nomeadamente no que respeita ao tempo de participação das mulheres na

força de trabalho, ao tipo de carreiras que desenvolvem e às expectativas pessoais de modo a combinarem os papéis de trabalho e de família (Stoltz-Loike, 1992).

De acordo com Cardoso (1997), a elevada taxa de participação feminina deve-se à conjugação de dois factores: por um lado, a mulher manifesta disponibilidade para desempenhar um trabalho pago, logo existe oferta, e por outro, existem oportunidades de emprego e assim estamos perante uma situação de procura de trabalho. A educação e a pobreza são outros dois aspectos que levaram a uma maior participação feminina na força de trabalho – à questão da educação a autora deu o nome da *lógica da opção* enquanto que relativamente à pobreza esta é apelidada de *lógica da necessidade*.

Cardoso (1997) define a *lógica da opção* como o crescente investimento que as mulheres vêm realizando em formação profissional e em escolarização, o que contribui para aumentar as suas possibilidades de emprego e de novos horizontes profissionais. A mulher que investe em capital humano está mais apta para participar na vida activa e daí retirar os lucros do investimento feito. Desta forma, a integração da mulher no mercado de trabalho surge como uma escolha.

Quanto à *lógica da necessidade*, ela advém da imperiosidade de complementar os fracos rendimentos familiares. Portanto, não se trata de uma opção explícita mas sim de uma necessidade de gerar rendimento adicional. Segundo a autora, em Portugal, impera a *lógica da necessidade* já que mais de metade das famílias auferem um rendimento *per capita* inferior a 40% do valor comunitário.

As variações observadas entre os países da União são o reflexo das diferenças sociais, económicas e culturais que condicionam os comportamentos dos indivíduos face às mulheres no trabalho e determinam, assim, as possibilidades práticas e as motivações para exercer um emprego.

A participação da mulher no mundo do trabalho nos países da União Europeia é elevada embora varie de país para país, apresentando Portugal (mas por razões diferentes), logo a seguir à Dinamarca e ao Reino Unido, uma das mais elevadas taxas de participação. No entanto, não significa que a essa participação corresponda igual número de horas de trabalho, sendo Portugal o país que apresenta a mais longa jornada diária de trabalho e a menor representatividade no trabalho a tempo parcial. Quanto ao nível etário em que se dá a entrada da mulher na vida activa também é diferente nos diversos países Comunitários, atingindo taxas de participação mais elevadas entre os 20-25 e os 35-40, sendo este intervalo condicionado pela maternidade.

Em Portugal a situação é inversa, isto é, a entrada da mulher no mercado de trabalho dá-se mais tarde, precisamente após o ciclo de vida dos 20-25, porque, por um lado, a mulher portuguesa prolonga os seus estudos (Perista,1999), e por outro, casa e tem filhos relativamente cedo, logo, em vez de interromper a sua participação na vida activa nessa fase, adia a sua inserção no mercado de trabalho e é por volta dos 30-35 anos que atinge o pico de participação.

Ainda em relação ao caso português, e de acordo com o estudo que tem vindo a ser citado, importa realçar que a economia portuguesa é bastante receptiva ao trabalho feminino porque este para além de apresentar um custo baixo concentra-se na indústria transformadora – sector de actividade com profissões e qualificações menos valorizadas profissional e socialmente – a qual concorre fortemente para as exportações e competitividade da economia portuguesa.

Apesar das muitas alterações verificadas nas carreiras femininas, umas para melhor outras nem tanto, a verdade é que o desenvolvimento da carreira das mulheres é visto como mais complexo que o dos homens, devido às preocupações e

responsabilidades da mulher para com a família. Nas décadas de 60 e 70, as mulheres centravam mais a sua vida na família do que na carreira. Embora as mulheres tenham sido socializadas de acordo com o pressuposto de que o lugar da mulher é em casa, são vários os exemplos que demonstram que cada vez mais mulheres combinam as responsabilidades de trabalho e família. Assim, actualmente, as mulheres com formação (secundária e superior) para além de combinarem os seus papéis de trabalho e de família, também assumem a carreira como fundamental em todos os estádios da vida (Stoltz-Loike, 1992).

Àquelas mulheres que desempenham uma carreira tradicionalmente feminina e que pretendem conciliar a família e a carreira estão, geralmente, associadas menores aspirações de carreira, para além de experienciarem maiores níveis de conflito trabalho-família. Por sua vez, as mulheres que seguem carreiras tipicamente masculinas apresentam uma menor associação entre as aspirações de carreira e as preocupações familiares. Assim, as mulheres que participam nas profissões conotadas como masculinas apresentam menos estereótipos de género e atitudes tradicionais (Stoltz-Loike, 1992).

É mais provável que as mulheres que se identificam mais com os papéis de género masculinos sigam as trajectórias habituais das carreiras masculinas. Contrariamente, as mulheres que se identificam com os papéis de género femininos procuram inserir-se em organizações que sejam sensíveis às questões trabalho-família e que oferecem opções de trabalho flexível ou, então, planeiam as suas prioridades de trabalho e de família de uma forma sequencial (Stoltz-Loike, 1992; Voydanoff, 1993).

Em síntese, verifica-se que à medida que as mulheres iam tomando consciência das suas precárias condições de trabalho e do seu real valor económico foram

protestando contra essas situações e reivindicando a sua transformação e deste modo alcançaram um maior direito à igualdade no trabalho. No entanto, com a revisão da literatura feita pudemos perceber que os autores preocupados com o estudo da mulher e dos seus problemas, são unânimes em reconhecer, que embora hoje em dia a mulher possua um estatuto educacional e legislativo semelhante ao do homem (Alvesson & Billing, 1992), a verdade é que continuam a existir situações de grande discriminação no mercado de trabalho, traduzidas numa menor remuneração média auferida pelas mulheres.

Por outro lado, como o direito ao trabalho e à família não são direitos a distribuir segundo o género é necessário que haja uma repartição igual das tarefas - que passará por uma revolução das mentalidades.

2.4. Papéis de género e estereótipos

2.4.1. Conceptualização de género e sexo

Quando nos referimos ao ser e ao modo de ser de um determinado indivíduo estamos a referir-nos ao seu sexo e ao seu género respectivamente. De facto, as palavras sexo e género são frequentemente utilizadas como sinónimas mas na realidade têm diferentes significados.

Diversos autores (Reskin & Padavic, 1994; Staggenborg, 1998; Stoltz-Loike, 1992), referem que o termo sexo deve ser usado para uma classificação baseada na biologia. O sexo biológico depende dos cromossomas da pessoa e é expresso nos seus órgãos genitais, nos órgãos internos reprodutivos e hormonais. Em contraste, género,

expressa a classificação que as sociedades construíram para exagerar as diferenças entre o masculino e o feminino e para sustentar a desigualdade dos sexos. O termo género alude apenas a um aspecto de linguagem – pronome ele/ela, contudo, tanto as feministas como os académicos têm vindo a apropriar-se dele para se referirem à organização social da relação entre os sexos. Daí que as características do género não sejam uma consequência natural das diferenças entre homens e mulheres mas sim de um construto social e cultural (Johansson, 1998; Potuchek, 1997; Price, 1997; Staggenborg, 1998; Stoltz-Loike, 1992; Zvonkovic, Greaves, Schmiede & Hall, 1996). Almeida (1995:128) ao reflectir sobre a definição do conceito de género afirma:

“O campo de estudos de género constitui cada vez mais um «género», no sentido literário do termo, dentro da antropologia. ... Baseada na distinção que a antropologia sempre promoveu entre biologia e cultura, e elaborada a partir dos anos sessenta da teoria crítica feminista, a separação conceptual entre sexo e género dá a entender que o segundo é a elaboração cultural do primeiro. A variação cultural dos papéis femininos e masculinos, bem como dos traços de personalidade tipo tidos como normais para cada sexo em cada cultura...trazia o determinismo cultural para o campo da sexualidade.” (Almeida, 1995:128).

Por outro lado, em todas as culturas e ao longo da história, os atributos masculinos e femininos são valorizados diferentemente, porque a construção social do género poderá ser definida como sendo o género um construto cognitivo e simbólico que auxilia o indivíduo a desenvolver o sentido do eu, sendo este processo de identidade construído a partir da interacção desenvolvida com os membros da sua comunidade (Escartí, 1994; Perelberg, 1990). Aliás, segundo Manke, Seery, Crouter & McHale (1994), muitas das académicas feministas como Ferree ou West e Zimmerman admitem que a família é um dos primeiros lugares onde o género é construído.

O género de uma pessoa reflecte as suas características físicas e psíquicas, as quais afectam a forma como o indivíduo vê o mundo e como os outros respondem à sua

individualidade. As categorias de género e as relações de género são parte fundamental da estrutura e da interacção social. A categorização baseada no género, tal como toda a categorização, tem como objectivo principal facilitar a percepção da realidade social. Todas as nossas instituições sociais são construídas com base no género, pelo que desenvolvemos diferentes expectativas acerca dos pais e das mães, homens e mulheres têm diferentes empregos, etc. Também as interacções sociais são construídas com base no género, por exemplo, dificilmente interagimos com outro indivíduo (adulto ou criança) se não estivermos certos se é homem ou mulher. Mesmo não sendo as categorias de género adquiridas biologicamente, elas são fundamentais para a sociedade, logo, o processo da construção do género é uma questão central na vida social. No entanto, apesar do género ser criado através de um processo de negociação e construção social, homens e mulheres não são agentes completamente livres neste processo, na medida em que existem constrangimentos limitativos das suas escolhas – a construção do género realiza-se num contexto de desigualdade de poder e de estruturas sociais que institucionalizam e reforçam a hegemonia masculina (Potuchek, 1997).

Por outro lado, é com grande frequência que vemos a expressão “papéis de sexo” ser substituída por “papéis de género”. Assim, tem sido preocupação das feministas demonstrar como as diferenças entre os sexos são socialmente construídas como relações de género (Perelberg, 1990). Da teoria dos papéis sexuais evoluiu-se para a teoria de género. A teoria dos papéis sexuais concentra-se no papel da socialização e na aprendizagem dos papéis sociais através da interiorização, esquecendo a influência do contexto e da estrutura social, o que torna esta teoria estática na opinião de Escartí (1994). Por sua vez, a teoria de género surge não só como um modelo dominante mas também alternativo aos estudos clássicos dos papéis sexuais e baseia-se nos

comportamentos específicos e nos papéis que dão significado ao género. Também se preocupa com as diferenças de género na divisão do trabalho e com os valores que reflectem as diferenças entre homens e mulheres que têm reflexos em determinadas estruturas sociais como a família. Por fim, a teoria de género interessa-se com a construção social da masculinidade e da feminilidade como categorias opostas e com desigualdade de valores sociais.

Recentemente, o estudo das questões de género tem vindo a expandir-se e os diversos autores indicam que o género não reside apenas no indivíduo mas também nas organizações e nas instituições que compõem a nossa sociedade (Staggenborg, 1998).

De acordo com a autora, os investigadores que se preocupam com os papéis de género dos indivíduos apenas estudam o processo psicossocial envolvido na socialização e nas interacções sociais, ao estudarem, por exemplo, a adopção por parte dos homens e das mulheres de determinados papéis na família, nas ocupações, e na sociedade, entre outros. No entanto, existem outros autores que reconceptualizaram esta questão do género e nos seus estudos sugerem o conceito “organizações de género” (Alvesson e Billing, 1997; Reskin e Padavic, 1994) para se referirem à perpetuação das relações de género existentes tanto nas práticas organizacionais como na socialização ou na interacção social.

Por fim, tal como todas as instituições, o género não se constrói uma vez e para sempre, mas é reconstruído continuamente, nas actividades diárias, e das mais diversas formas (Johansson, 1998; Korvajärvi, 1998; Zvonkovic, Greaves, Schmiede & Hall, 1996). Esta dinâmica da construção do género é também salientada por Potuchek ao afirmar que:

“A importante agitação verificada no sistema poderá variar ao longo do tempo e do espaço, mas, de acordo com a teoria da construção do género, o sistema de género continua a ser construído e reconstruído porque o género é, por definição, um processo” (Potuchek, 1997:24).

2.4.2. Os estereótipos de género como variável geradora de desigualdades entre homens e mulheres

De acordo com a revisão da literatura feita verificamos que os estudos sobre o género em geral, têm vindo a aumentar e, sobre o género nas organizações, em particular, têm ganho maior importância.

Quando nos referimos a um dos géneros estamos, segundo a psicologia social, a agir de acordo com uma determinada percepção a partir do conhecimento da nossa categoria social e da imagem subjectiva do modo de ser associado às categorias sociais, ou seja, utilizamos estereótipos para nos referirmos a uma determinada imagem interposta entre o indivíduo e a realidade (Amâncio, 1998).

Os estudos sobre os estereótipos desenvolveram-se sobretudo a partir da década de 30 nos Estados Unidos da América e durante as décadas seguintes, foram diversos os trabalhos apresentados com o objectivo de encontrar uma medida psicológica, um processo de categorização, um conteúdo avaliativo (segundo Tajfel o conteúdo dos estereótipos sociais possui sempre uma natureza avaliativa), entre outros (Amâncio, 1998). Nos anos 70, o interesse dos teóricos já não é tanto nas categorias étnicas mas nas categorias sexuais devido à influência do feminismo. Foram essencialmente os investigadores europeus quem mais contribuiu para o aumento dos estudos sobre os estereótipos sexuais.

Amâncio (1998), no seu livro “Masculino e Feminino”, dá-nos conta dos diversos estudos empíricos realizados, tanto no estrangeiro como no nosso país, sobre os conteúdos associados às categorias sexuais. Estes estudos são unânimes, quer na definição social do ser homem e do ser mulher, quer na definição social dos seus modos próprios de ser, quanto ao facto de estabelecerem uma categoria binária entre estas categorias sociais, estabelecem também uma diferenciação assimétrica entre elas.

Assim sendo, o sexo masculino é possuidor de uma diversidade de competências que o tornam num referencial universal, com a sua própria individualidade e aparentemente liberto dos contextos. Já o sexo feminino é composto como referente exclusivo das próprias mulheres, ideal colectivo dessa categoria e só é significativo dentro das próprias fronteiras.

Desta forma, os estereótipos femininos indicam não só o comportamento a seguir como auxiliam na caracterização da referida categoria. Por sua vez os estereótipos masculinos actuam essencialmente ao nível da distinção do grau de autonomia manifestada pelos indivíduos dessa categoria. De acordo com Stoltz-Loike, os estereótipos de género poderão ser definidos como determinados comportamentos, atitudes ou capacidades de cada um dos sexos (Stoltz-Loike, 1992).

Os diversos estudos realizados sobre esta temática demonstram a universalidade do estereótipo masculino pelo que as comparações entre os sexos parecem ser claramente desfavoráveis às mulheres, na medida em que a sua categoria é composta pelos pólos negativos das dimensões comuns à masculinidade, exceptuando-se a expressividade afectiva. Desta forma, o sexo feminino tem uma identidade social negativa, quando comparada com o sexo masculino, levando a uma desvalorização por parte do grupo de pertença.

Homens e mulheres definem-se a si próprios e aos seus grupos de pertença de forma diferente. Os primeiros definem-se a si e ao seu grupo com base nos mesmos recursos simbólicos, ao invés da mulher que constrói o seu autoconceito entrando em conflito com a definição do grupo.

Para os sociólogos, os estereótipos resultam sobretudo do processo de socialização. Os diversos estudos atrás referidos são consensuais em associar o masculino à dominância e à instrumentalidade e o feminino à submissão e à expressividade. Mead e Parsons citados por Bhatnagar & Swamy (1995), referem que as várias instituições sociais transmitem aos seus membros diferentes papéis masculinos e femininos que são aprendidos e interiorizados e posteriormente representados pelos actores sociais. Estes papéis associam os homens ao trabalho (instrumental) e as mulheres com a família (expressivo). Daí que, tendencialmente, estes estereótipos se acentuem em situações de comparação, como por exemplo no local de trabalho, esperando-se, com base neles, que homens e mulheres tenham atitudes e comportamentos distintos.

Por sua vez, é o sexo masculino quem recebe um maior número de traços caracterizadores dos seus estereótipos e também um maior número de traços positivamente valorizados.

Os estereótipos de género são não só complexos como paradoxais, na medida em que temos necessidade de os conhecer para que determinada situação faça sentido e, ao mesmo tempo e pela mesma razão, é necessário dissolvê-los para que se possa proceder a uma mudança na realidade organizacional (Johansson, 1998). Esta mudança é tanto mais necessária quando verificamos que alguns autores citados por Amâncio (1998, p. 72) revelam alguma surpresa ao se depararem nos seus estudos com “*a persistência de*

concepções sobre os modos de ser masculinos e femininos que não integram as mudanças sociais e culturais nos papéis dos dois sexos (...)”. Então, provavelmente, a transição da teoria dos papéis sexuais para a teoria de género ainda não ocorreu na totalidade.

Contudo, com a entrada das mulheres na força de trabalho e em algumas actividades tradicionalmente reservadas aos homens deu-se um ajustamento nos papéis sexuais. No entanto, esta alteração é mais visível na esfera pública do que na privada. Na realidade, a mulher desempenha uma maior multiplicidade de papéis, pelo que muitas vezes se depara com a difícil tarefa de conciliar um trabalho pago com os cuidados da família e da casa. Esta difícil harmonização entre a esfera pública e a esfera privada leva a que o facto da mulher entrar no mercado de trabalho não seja razão suficiente para que se gerem novos juízos e novas representações sobre a sua categoria. Pelo contrário, acaba por se verificar o inverso, o que contribui para consolidar os estereótipos já existentes.

“É esta extensão dos papéis sexuais a várias esferas da actividade social que faz com que uma mudança numa delas, não implique necessariamente uma mudança generalizada, nem no plano dos comportamentos, nem no plano do subjectivo, e que, portanto, a entrada das mulheres no mundo do trabalho não seja suficiente para a mudança nas representações relativas aos sexos, porque os seus significados se estendem tanto aos valores do mundo e às expectativas dos comportamentos de homens e mulheres nesse contexto, como à divisão sexual do trabalho no seio da família e às expectativas associadas ao desempenho da parentalidade pelos pais e pelas mães (Amâncio, 1998:73).

Quanto aos diferentes significados atribuídos ao masculino e ao feminino no mundo do trabalho, verificamos que as profissões cotadas como femininas tendem a ser desvalorizadas, sugerindo, desta forma, que o mesmo trabalho desempenhado por homens ou por mulheres tem um significado diferente. Sendo que, a segregação

ocupacional é vista tanto como a causa como o efeito da desvantajosa participação da mulher no mercado de trabalho (Burchell, 1996).

2.4.2.1. Possíveis alternativas para as mulheres ultrapassarem as barreiras colocadas pelos estereótipos de género

A dificuldade das mulheres atingirem os lugares cimeiros das organizações e acederem ao mesmo estatuto profissional dos homens persiste. Este facto sugere que a relação que os indivíduos estabelecem entre os papéis estereotipadamente desempenhados pelo sexo e as características percebidas como exigíveis pelos indivíduos, continuam ainda bastante enraizadas na nossa sociedade. Para fazer face a esta situação, por vezes, as mulheres perdem alguma feminilidade e adoptam alguns atributos masculinos, porque tornando-se mais masculinas, as mulheres pretendem ser vistas como mais poderosas sendo com base nestas características assexuadas que mais facilmente poderão atingir o poder organizacional (Ayman, 1993; Sheppard, 1993).

Como as mulheres têm mais dificuldade em exercer o poder necessitam, para ver legitimada a sua autoridade, de recorrer a determinados recursos, como por exemplo uma maior educação. O conceito de poder nunca foi complicado para os homens. As mulheres, por outro lado, sempre encararam o poder como negativo, por afectar a sua feminilidade e relacionamentos que consideram fundamentais. Apenas quando redefinem o poder, deixando de o encarar como um autobenefício e passando a considerá-lo um instrumento, é que o poderão usar de uma forma eficaz.

Como já referimos, o estatuto superior que os homens possuem torna-os mais poderosos bem como às profissões habitualmente por eles exercidas. Para melhor ilustrarmos esta situação tomemos como exemplo o estudo levado a cabo por Johansson (1998) que tinha como objectivo demonstrar o absurdo do modelo dualista de género. Para tal, foram criadas três situações distintas em que os homens desempenhavam as tarefas tipicamente femininas e as mulheres desempenhavam as tarefas tipicamente masculinas. Concluiu-se, por um lado, que às tarefas denominadas femininas se atribuiu um estatuto menor e esta é provavelmente uma das razões porque os homens não estão muito interessados em quebrar as barreiras de género. Por outro lado, os homens, ao executarem as tarefas ditas femininas, pelo menos no início, sentem-se embaraçados. Por sua vez, as mulheres sentem-se orgulhosas e felizes por o seu trabalho estar incluído no universo do masculino.

Também o acesso aos lugares cimeiros das organizações é mais difícil para as mulheres do que para os homens, porque elas se deparam com o chamado “tecto de vidro”, largamente retratado na literatura, o qual reflecte os constrangimentos de género nas oportunidades de carreira, sendo que as mulheres acabam por se concentrar na base da hierarquia da maioria das organizações em profissões menos prestigiadas e menos bem pagas que as dos homens (Price, 1997; Stoltz-Loike, 1992). Portanto, parece-nos que os estereótipos dominantes na sociedade, relativamente aos papéis masculino e feminino, justificam em parte o reduzido número de mulheres em cargos hierarquicamente superiores.

Para que os estereótipos organizacionais possam ser reduzidos, alguns autores como Davidson & Burke (1994) ou Liff & Cameron (1997) sugerem que as mulheres, por um lado, passem a trabalhar em rede desenvolvendo apoio entre si, como

habitualmente os homens fazem, e por outro devem, também, procurar o apoio de um mentor em vez de esperarem ser escolhidas pela sua competência. Um mentor é um membro sénior da organização, com elevados conhecimentos, experiência e influência que facilita e apoia a progressão profissional de um seu protegido (Noe, 1988; Ragins & Scandura, 1994).

Beneficiar da ajuda de um mentor pode trazer apoio a nível técnico e moral, *feedback* e encorajamento para além de promover a aceitação, visibilidade, abrindo portas que de outra forma estariam fechadas para uma mulher. Embora Ragins & Scandura (1994) sugiram que nem sempre é fácil o relacionamento das mulheres com um mentor, em parte porque as mulheres contactam menos com possíveis mentores e, também, porque interagem sobretudo com outras mulheres que ocupam um nível hierárquico idêntico ao seu. Na tentativa de perceber as diferenças de género nos mentores, os autores anteriormente referenciados indicam que não existem diferenças de género quanto à intenção de um indivíduo se tornar mentor, pois não existem evidências que indiquem que as mulheres não pretendem ser mentoras. A razão porque muitas vezes a figura da mentora não existe, deve-se ao facto de que as mulheres não ocupam os lugares mais elevados das organizações.

Por outro lado, as redes informais, para além de serem consideradas um importante instrumento de gestão, contribuem, também, para o sucesso profissional (Mintzberg, 1989). Estas redes sociais representam o conjunto de contactos mantidos entre os diversos membros da organização, com o objectivo de alcançarem benefícios comuns em relação ao trabalho (Ibarra, 1993; O’Leary & Ikovics, 1992). As redes sociais estabelecidas nas organizações, geralmente desenvolvem-se entre pessoas que possuem as mesmas características demográficas ou de trabalho (Ibarra, 1993). Daí que

para as mulheres nem sempre seja fácil desenvolver relações informais com “idênticas” colegas, porque simplesmente elas não existem.

Finalmente, parece-nos que não obstante as mudanças verificadas no universo feminino, o mesmo não se tem verificado no masculino. Esta situação decorre, como sabemos, do facto da entrada da mulher no universo tradicionalmente masculino não ter encontrado paralelo no esfera masculina, uma vez que os homens não ocuparam, da mesma forma, as posições tradicionalmente femininas no espaço doméstico. Assim sendo, e para que se possa construir uma sociedade onde impere a igualdade de oportunidades, será certamente necessário construir a mudança no sentido inverso e não adoptando como natural o estereótipo masculino. A emancipação feminina só será conseguida se for também acompanhada pela emancipação masculina, no sentido de que os homens se libertem dos estereótipos a que historicamente estão amarrados.

PARTE II

CONTRIBUTOS TEÓRICOS, CONCEPTUAIS E EMPÍRICOS

PARA O ESTUDO DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

Parte II

3. Contributos teóricos, conceptuais e empíricos para o estudo do conflito trabalho-família

3.1. O conflito trabalho-família

Durante as últimas décadas, a mudança tem caracterizado a sociedade contemporânea. À medida que a sociedade se altera, a estrutura e o funcionamento das famílias e do trabalho também se modificam. Muitas famílias passaram a ter os dois membros do casal a trabalhar fora, o número de mulheres casadas e com filhos que integram a força de trabalho aumentou, muitas crianças vivem apenas com um dos pais, cada vez mais as famílias enfrentam o dilema de terem de cuidar dos parentes idosos e o casamento em segundas núpcias tem gerado uma rede familiar diversa. Apesar de actualmente as famílias serem mais heterogéneas que no passado, não significa que tenham deixado de ser importantes para o indivíduo, pelo contrário. Todavia, as sucessivas alterações que têm assolado a instituição família trouxeram não só novas liberdades e responsabilidades mas também novos problemas (Brubaker & Kimberly 1993; Drew, 1998), nomeadamente ao nível da conciliação entre trabalho e família.

Finalmente, reconheceu-se que os papéis de trabalho e de família são interdependentes e por forma a conhecer melhor a natureza e as implicações desta interdependência, as investigações sobre a interface entre o trabalho e a família e as suas implicações na qualidade de trabalho e de vida têm vindo a aumentar. A tentativa de harmonização entre o trabalho e a família tem feito parte tanto dos estudos dos académicos como das publicações da imprensa popular, das preocupações dos políticos

e dos gestores, pelo que, parece-nos que esta é uma questão que preocupa toda a sociedade.

Como fonte de *stress* mental e físico, o conflito trabalho-família, tem sido identificado como gerador de consequências negativas, que vão desde o aumento dos riscos de saúde dos pais trabalhadores, diminuição do desempenho dos papéis parentais, diminuição da produtividade, lentidão, absentismo, *turnover*, baixo moral, insatisfação pessoal e profissional, depressão, problemas cardíacos, entre outros (Duxbury & Higgins, 1991; Thomas & Ganster, 1995). Perante tais disfunções, ou consequências negativas, parece-nos essencial tentar compreender o inter-relacionamento existente entre o trabalho e a família.

3.2. Constrangimentos dos papéis de trabalho e de família

O facto das mulheres estarem cada vez mais presentes na força de trabalho suscita duas questões acerca da interface trabalho e família. Uma das questões prende-se com o facto dos homens deixarem de assumir o seu papel tradicional de responsáveis pelo sustento da família, para passarem a partilhar esta tarefa com as mulheres. O facto do homem ser o principal responsável pelo sustento da família ao longo de muitos anos foi crucial para a identidade masculina. No entanto este significado histórico tem vindo a alterar-se (Griswold, 1999). A razão pela qual as mulheres se vêem obrigadas a trabalhar fora de casa é essencialmente de ordem económica: para muitas famílias, são necessários os rendimentos de mais de um membro para que possam sobreviver e,

noutras, o motivo porque a mulher trabalha poderá fazer a diferença entre o pertencer à classe trabalhadora ou à classe média (Cardoso, 1997; Perista, 1999; Voydanoff, 1993).

A outra questão tem a ver com o facto do emprego feminino levar a que muitas das famílias não tenham um adulto em casa durante todo o dia. Esta situação tem diversas implicações, porque a mulher deixa, em grande parte, de desempenhar algumas tarefas associadas à sua tradicional condição de mãe e esposa, nomeadamente ao nível da prestação de cuidados aos filhos, aos parentes idosos, aos doentes ou aos incapacitados e de executar determinadas tarefas domésticas (Voydanoff, 1993).

O desempenho feminino dos papéis familiares está cada vez mais condicionado pelas exigências do trabalho e os homens estão a envolver-se mais com a família, deslocando as suas prioridades para além do trabalho. Ser pai é, sem dúvida, um acto biológico mas é também uma representação cultural. A construção da paternalidade vem modificando-se ao longo dos tempos como resposta às alterações económicas, políticas, sociais e culturais. Ao termo paternalidade associa-se sustento, companhia, poder e responsabilidade. A importância de cada um destes significados poderá mudar com o passar do tempo, para além do seu grau de importância também variar ao longo dos diferentes estádios de vida do indivíduo. Por exemplo, as exigências e as responsabilidades de um jovem pai, do pai de um adolescente ou de um pai com filhos já adultos é claramente diferente (Griswold, 1999).

Devido ao crescente número de mães que vêm integrando a força de trabalho, mais responsabilidades domésticas deverão ser absorvidas pelos pais. Contudo, nem sempre o *feedback* recebido no local de trabalho apoia a decisão do homem em aumentar as suas responsabilidades domésticas, familiares e parentais. A sociedade pressiona o homem a manter-se nos seus papéis tradicionais, limitando a sua definição

de paternalidade ao sustento e à disciplina, apesar de cada vez mais as famílias necessitarem de pais que se envolvam activamente como pais e como cônjuges.

De acordo com a Teoria da Identidade (Kinnunen & Mauno, 1998), segundo a qual os homens e as mulheres têm sido socializados por forma a valorizarem diferentemente as suas auto-imagens de trabalho e de família. Pelo que, à medida que homens e mulheres se vão envolvendo nos papéis de trabalho e de família, tendam a experienciar esse papel como fonte de significado e de identidade (Aryee & Luk, 1996). Frequentemente os papéis de trabalho e de família são considerados como mutuamente constrangedores levando a que se negligencie a forma como o trabalho e a família estão integrados e contribuem para que a vida tenha significado. O trabalho e a família poderão funcionar muitas vezes como fontes de significado e de identidade através das quais homens e mulheres equilibram os seus compromissos. Contudo, o equilíbrio entre o trabalho e a família parece ser mais difícil para as mulheres do que para os homens, porque para as mulheres conseguirem conciliar o trabalho e a família é necessário fazerem algumas negociações entre estes dois papéis. Os homens não enfrentam este dilema, visto que, a sociedade lhes permite que desempenhem os papéis de trabalho e de família de forma sequencial.

À medida que homens e mulheres tentam equilibrar as contraditórias exigências de trabalho e família, as novas tendências sociais, culturais, políticas e económicas vão levando ao aumento dos níveis de conflito trabalho-família (Duxbury & Higgins, 1991; Stephens & Sommer, 1996).

Por outro lado, é essencial ultrapassar a ideia de que as questões trabalho-família não são única e exclusivamente da responsabilidade das mulheres e, também não afectam só os maridos das mulheres que trabalham. A análise da relação trabalho-

família poderá ser clarificada, não só através do estudo dos papéis da mulher, como de uma perspectiva mais abrangente e reconhedora que estas duas esferas são igualmente importantes para o homem e para a mulher (Voydanoff, 1993).

3.3. Conceptualização do conflito trabalho-família

Durante a vida activa, muitos indivíduos são trabalhadores, pais e/ou membros de um casal e frequentemente têm que desenvolver estes papéis simultaneamente. Sendo o trabalho e a família duas esferas interdependentes, para que se possa conseguir um desempenho eficaz é necessário tempo, energia e envolvimento. Em determinados momentos ou circunstâncias, a combinação dos diversos papéis poderá levar ao conflito, isto é, a participação num dos papéis poderá ser dificultada pela participação num outro (Kinnunen & Mauno, 1998).

Não é fácil sintetizar a literatura sobre o conflito trabalho-família devido à diferente terminologia usada pelos diversos investigadores para descrever essencialmente os mesmos construtos. Greenhaus & Beutell (1985: 79) forneceram o resumo de uns estudos nos quais diferentes termos para definir o conflito trabalho-família eram usados intercaladamente: tensão entre o papel trabalho-família (“job-family role strain”, no original), tensão trabalho-família (“work family tension”, no original), incompatibilidade entre os papéis trabalho-família (“family/work role incompatibility”, no original) e conflito interpapéis (“interrole conflict”, no original).

Duxbury & Higgins (1991) definem o conflito trabalho como o grau de pressões experienciadas pelo indivíduo e incompatíveis com o domínio do trabalho e o conflito

família como o grau de pressões experienciadas pelo indivíduo e incompatíveis com o domínio da família.

Uma das perspectivas sobre o conflito trabalho-família, consistente com a de diversos autores (Aryee, 1992; Burley, 1995; Duxbury & Higgins, 1991; Frone, Russell & Cooper, 1992; Greenhaus & Parasuraman, 1994; Kinnunen & Mauno, 1998; Netemeyer, Boles & McMurrin, 1996; Stephens & Sommer, 1996) é a de Greenhaus & Beutell (1985), a qual define o conflito trabalho-família como uma dualidade de papéis em conflito em que as pressões dos domínios do trabalho e da família são em determinados aspectos mutuamente incompatíveis. Isto é, a participação no papel de trabalho (ou família) torna-se mais difícil devido à participação no papel de família (ou trabalho).

O modelo de Gutek, Searle & Klepa (1991) parte de uma base teórica para estudar o conflito trabalho-família seguindo uma “*perspectiva racional*”. De acordo com esta *perspectiva racional*, a quantidade de conflito percebida por cada indivíduo aumenta em proporção do número de horas passadas nos domínios do trabalho e da família.

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 actividade profissional dificulta o desempenho das responsabilidades familiares. A interferência da família no trabalho ocorre quando as responsabilidades familiares dificultam o desempenho profissional (Gutek, Searle & Klepa, 1991; Kinnunen & Mauno, 1998; Netemeyer, Boles & McMurrin, 1996).

Na opinião de Greenhaus & Parasuraman (1994), é importante conhecer a direcção da interferência de um papel para melhor percebermos a dinâmica do conflito

trabalho-família. A interferência do trabalho na família poderá ter antecedentes e consequências diferentes do que quando a família interfere no trabalho. Estes autores propõem que um papel interferirá com o outro, de acordo com a reacção às simultâneas exigências de cada papel.

Estes dois tipos de conflito têm sido amplamente estudados por diferentes investigadores. Os psicólogos do desenvolvimento e os sociólogos do trabalho e da família têm dirigido a sua atenção para os efeitos do trabalho na família, enquanto que os investigadores do comportamento organizacional têm estudado os efeitos da vida familiar no trabalho (Gutek, Searle & Klepa, 1991). Esta última perspectiva é, obviamente, a pertinente para um estudo no âmbito da Gestão de Recursos Humanos.

Apesar da distinção conceptual destes dois tipos de conflito e da descrição da interface trabalho-família como um sistema recíproco, as anteriores investigações estavam sobretudo preocupadas com a interferência do trabalho na família, o que, obviamente, limitava o conhecimento da interface trabalho-família. Recentemente, as pesquisas sobre o conflito trabalho-família passaram a ter em conta a sua natureza bidireccional, demonstrando que, apesar da sua intercorrelação, estes dois tipos de conflito são construtos conceptual e empiricamente distintos (Kinnunen & Mauno, 1998).

De acordo com Greenhaus & Beutell (1985) e Kinnunen & Mauno (1998) o conflito trabalho-família apresenta três dimensões (tipos) diferentes: tempo, tensão e comportamento. O conflito baseado no tempo é uma consequência da competição entre a disponibilidade de tempo que o indivíduo tem para realizar as múltiplas exigências dos diversos papéis. O conflito baseado na tensão surge quando o papel *stressante* de um dos domínios induz tensão física ou psíquica no indivíduo, impedindo a realização

das expectativas criadas no outro domínio. O conflito baseado no comportamento ocorre quando os modelos de comportamento apropriados para cada um dos domínios são incompatíveis, e o indivíduo não faz os necessários ajustamentos.

Por sua vez, Netemeyer, Boles & McMurrin (1996) referem que, embora tenham sido identificadas diversas fontes de conflito, as mais relevantes são, o tempo, a tensão e as exigências gerais de determinado papel. A definição de tempo e de tensão é idêntica à de Greenhaus & Beutell (1985) e definem as exigências gerais de um papel como sendo as responsabilidades, exigências, expectativas, deveres e o envolvimento associado a cada um dos domínios.

Greenhaus & Parasuraman (1994) propõem apenas duas formas dominantes de conflito trabalho-família: o conflito baseado no tempo e o conflito baseado na tensão. Embora Greenhaus & Beutell (1985) tenham especificado uma terceira forma de conflito trabalho-família, o conflito baseado no comportamento, para Greenhaus e Parasuraman não existe um suporte empírico que apoie o conflito baseado no comportamento, sendo portanto excluído da análise.

O conflito baseado no tempo surge quando o tempo dedicado a um dos papéis torna difícil a realização do outro. A decisão sobre qual será o papel precedente e a intensidade do conflito experienciado depende de três factores:

Primeiro, a saliência de cada papel e a definição pessoal de um papel poderá levar a definir qual aquele que sobressairá.

Segundo, a saliência de determinada actividade dentro de cada papel poderá influenciar o comportamento. O conflito psicológico será ainda maior quando ambas as actividades são críticas para o desempenho do papel e ambos os papéis são extremamente importantes para o indivíduo. Portanto, um indivíduo tão orientado para a

carreira como para a família, provavelmente experienciará elevados níveis de conflito e tensão emocional.

Terceiro, as pressões para agir de acordo com determinado papel são particularmente fortes quando se acredita que a discordância será negativamente punida. Neste caso, o conflito psicológico será maior.

A segunda forma de conflito trabalho-família surge quando a tensão produzida num papel se intromete no outro papel.

Segundo Voydanoff (1993), este conflito de papéis manifestar-se-á através da interferência ou da sobrecarga. A primeira, resulta do conflito que emerge entre as diversas exigências, o que dificulta a realização das várias actividades de trabalho e de família. A sobrecarga surge quando as exigências de tempo e de energia são demasiado elevadas para que se possa actuar de forma adequada ou confortável.

As expectativas e exigências de trabalho e de família interferem entre si no decorrer dos sucessivos estádios da vida. Ao longo da carreira, um indivíduo passa por diversas fases, como a preparação, iniciação, primeiros anos da carreira, uma fase intermédia, os últimos anos e a reforma. Por sua vez, ao longo da sua existência, também uma família vive diferentes períodos, desde o seu estabelecimento, surgimento dos filhos, idade escolar das crianças, fase após o crescimento dos filhos e o envelhecimento da família (Stoltz-Loike, 1992; Voydanoff, 1993).

Assim, a natureza e a intensidade dos diversos papéis de trabalho e de família variam ao longo dos diferentes ciclos de vida e constroem-se mutuamente. O trabalho interfere na família não só devido à quantidade mas também ao tempo, às exigências, à orientação da carreira e às próprias características da profissão. Por sua vez, a família poderá interferir no trabalho devido à sua estrutura (primeiro ou segundo casamento,

pai/mãe solteira), à presença, quantidade e à idade dos filhos e, por fim, à existência de idosos ou familiares necessitados de cuidados.

A realização simultânea dos diversos papéis, quando se possui uma carreira e uma família tradicional, resulta frequentemente em sobrecarga e interferência. Contudo, diferentes estádios levam a diferentes tipos de conflito. Por exemplo, os primeiros anos da carreira serão provavelmente aqueles em que se verifica uma maior sobrecarga, uma vez que nesta fase de estabelecimento profissional o indivíduo terá de se envolver mais do que noutras fases. Por outro lado, é nesta altura que surge a maternidade/paternidade e as crianças são mais exigentes em termos de tempo, energia e atenção. Neste período, os pais de crianças pequenas para além de sentirem falta de tempo experienciam tensão profissional. Também os níveis de interferência, nas famílias com filhos em idade escolar, tendem a ser elevados porque a falta de tempo e os diversos horários entram em conflito com o período de trabalho (Voydanoff, 1993; Warren & Walters, 1998).

Nos últimos anos de carreira, tanto os maridos como as esposas já desenvolveram diferentes interesses de carreira e esta, certamente, requer menos atenção. Quanto à família, os filhos já saíram de casa e as mulheres sentem-se responsáveis pelos parentes mais idosos, agora que a sua carreira estabilizou e existe outra disponibilidade para aqueles que lhe são próximos.

Nas famílias em que o marido trabalha fora de casa e a esposa se encarrega do lar e da família também se verificam estes dois tipos de conflito. Contudo, se tanto o marido como a mulher têm uma carreira e uma família, dentro destes moldes tradicionais, a interferência e a sobrecarga são ainda maiores, sobretudo nas mulheres. Na opinião de Voydanoff (1993), a sobrecarga e a interferência podem ser reduzidas a dois níveis:

- a) limitando as exigências dos papéis de trabalho e de família dos indivíduos e suas famílias através da coordenação das diversas actividades;
- b) modificando as políticas de emprego e as estruturas de trabalho.

3.4. Respostas individuais: a coordenação dos papéis de trabalho e de família ao longo do curso da vida

Para que os indivíduos e as respectivas famílias possam eleger uma alternativa capaz de reduzir o conflito entre as exigências profissionais e pessoais daqueles que perseguem um modelo tradicional de trabalho e família, Voydanoff (1993) sugere uma vivência sequencial dos papéis de trabalho e de família ou uma divisão simétrica destes papéis entre os cônjuges. A vivência sequencial dos papéis de trabalho e de família é usada para alternar as responsabilidades de trabalho e de família do marido ou da esposa no decorrer das suas vidas. A divisão simétrica dos papéis de trabalho e família surge como uma tentativa de reduzir a sobrecarga e a interferência, através da modificação das tradicionais responsabilidades profissionais e familiares entre marido e mulher ao longo dos diversos estádios da vida.

Marks & MacDermid (1996) afirmam que os indivíduos que definem estratégias conjuntas de organização do sistema de papéis vivem com menos *stress* e depressão conseguindo, assim, uma maior auto-estima e maior bem-estar em geral.

3.4.1. Vivência sequencial dos papéis de trabalho e de família

As razões que têm levado a que os indivíduos recorram tanto a uma vivência sequencial como a uma divisão simétrica dos papéis de trabalho e de família, ou a ambos, deve-se, sobretudo, ao crescente número de mulheres-esposas que vêm integrando a força de trabalho. De um modo geral, as mulheres vivem as suas responsabilidades de trabalho e de família de forma sequencial, isto é, as responsabilidades de trabalho e de família são vividas em momentos diferentes. São poucas as mulheres que desenvolvem a sua carreira de forma contínua. Segundo Voydanoff (1993), as mulheres, por um lado, trabalham em *part-time* ou trabalham apenas alguma parte do tempo e, por outro, entram e abandonam a força de trabalho mais vezes do que os homens. Quando um indivíduo opta por viver os papéis de trabalho e de família de uma forma sequencial, fá-lo com o intuito de conciliar as diversas responsabilidades sentidas em cada um dos estádios da vida.

A mesma autora refere que quando a mulher decide organizar os seus papéis de trabalho e de família de forma sequencial, pode fazê-lo de modo:

- convencional, a mulher abandona o trabalho após o casamento ou o nascimento dos filhos e não o volta a retomá-lo;
- interrompendo a carreira nos primeiros anos, a mulher deixa de trabalhar nesta fase devido ao nascimento dos filhos, retomando mais tarde a actividade;
- interrompendo a carreira mais tarde, após o estabelecimento da carreira a mulher abandona-a por algum tempo devido ao nascimento de um filho e retoma-a posteriormente;

- instável, a mulher alterna períodos de trabalho fora de casa e de trabalho em casa.

Se não ocorrer nenhuma interrupção, devido ao nascimento dos filhos, estes modelos poderão ser contrastados, ao longo das diversas fases da família e da carreira, com a vivência simultânea das actividades de trabalho e de família. Os diversos modelos de carreira dependem da idade em que a mulher é mãe, idade dos filhos quando a mulher volta a trabalhar e do número e diferença de idades entre os filhos.

A decisão de ter um filho no início ou numa fase mais avançada da carreira não é fácil e implica, no decorrer da vida de um indivíduo, algumas negociações entre o trabalho e a família. Se o indivíduo decide enfrentar a maternidade/paternidade no início da sua vida familiar e profissional, poderá sentir maiores pressões económicas e mais dificuldade ao retomar a actividade profissional. Contudo, se o nascimento dos filhos ocorrer enquanto a mulher é jovem esta ficará com outra disponibilidade para planear e cumprir com os objectivos profissionais estabelecidos. Se, por outro lado, o indivíduo entende que só deseja ser pai/mãe num ciclo mais avançado da vida, então, as possibilidades de ver a sobrecarga e a interferência reduzidas são maiores, assim como as pressões económicas. É certo que a maternidade/paternidade mais tardia permitirá não só uma maior dedicação à carreira e conseqüentemente uma maior estabilidade, como também uma maior responsabilidade pessoal e uma menor pressão profissional, quer do marido, quer da esposa. No entanto, algumas mulheres poderão entender que a interrupção da carreira no momento em que finalmente conseguiram alguma estabilidade e até sucesso não será certamente fácil e, outras, julgam que enfrentar a maternidade com mais idade também não será simples.

São sobretudo as mulheres que, para poderem coordenar o trabalho e a família, optam por viver estes papéis de uma forma sequencial. As mulheres procuram ajustar o trabalho, o casamento e o nascimento dos filhos de forma a reduzir a sobrecarga e a interferência e a aumentar as suas possibilidades profissionais sem que isso constranja uma vivência tradicional. Apesar disso, e devido à crescente competição, são cada vez mais as mulheres que consideram o desenvolvimento de uma carreira incompatível com uma vivência sequencial dos papéis de trabalho e de vida. Por outro lado, muitas destas mulheres continuam a ter dois “empregos” a tempo inteiro, um dentro de casa e outro fora de casa. Esta situação leva à percepção de que a divisão dos papéis de trabalho e de família entre o homem e a mulher é injusta e procura incentivar os maridos das mulheres trabalhadoras a dedicarem mais algum do seu tempo às tarefas domésticas.

3.4.2. Divisão simétrica dos papéis de trabalho e de família

Uma divisão mais simétrica do trabalho entre os cônjuges é outra das alternativas que os indivíduos dispõem para poderem reduzir a sobrecarga e a interferência nos papéis de trabalho e de família. Num modelo de divisão simétrica de papéis, os maridos executam mais trabalho doméstico e as mulheres desempenham mais funções de trabalho do que numa divisão tradicional de papéis. Nas famílias em que há uma maior partilha de funções, as mulheres colaboram e responsabilizam-se também pelo sustento económico da família e os seus maridos ajudam as esposas desempenhando determinadas tarefas e assumindo responsabilidades no trabalho

doméstico. Portanto, as tarefas e as responsabilidades estão divididas de uma forma mais equitativa (Voydanoff, 1993).

A divisão simétrica de papéis requer que o homem se comprometa mais com as necessidades da família e que a mulher se adapte mais às exigências do trabalho, do que aconteceria numa família que seguisse o modelo tradicional. Assim, homens e mulheres envolver-se-ão de uma forma mais equilibrada na carreira e na família. O facto da mulher estar cada vez mais presente na força de trabalho contribui para que a tensão habitualmente sentida pelos homens, ao terem que prover o sustento da família, seja reduzida. Os homens cujas esposas colaborem na economia familiar têm mais flexibilidade para perseguir uma carreira mais satisfatória e desenvolver uma gama mais alargada de interesses, relacionamentos e identidades. Dados recentes sugerem que os maridos das mulheres trabalhadores vêm dedicando um pouco mais de tempo aos trabalhos domésticos, embora as mulheres continuem a dispor mais do seu tempo do que os homens na realização destas tarefas. Na opinião de alguns autores, o que contribuiu para a uma divisão mais equitativa das tarefas domésticas tem sido a menor quantidade de tempo que as mulheres vêm dedicando à realização de tal actividade.

Ao contrário da divisão simétrica das tarefas, a vivência dos papéis de trabalho e de família de uma forma sequencial é uma resposta individual ao conflito. O exemplo mais comum envolve uma divisão relativamente tradicional do trabalho, segundo a qual o marido e a esposa trabalham fora de casa apesar da mulher fazer a maioria do trabalho doméstico. Poder-se-á argumentar que a vivência sequencial dos papéis associada às desvantagens de uma carreira poderá contribuir para a manutenção de uma divisão tradicional do trabalho doméstico.

Quando as famílias se esforçam por distribuir os papéis de uma forma mais igual, a necessidade de alterar as estruturas do emprego torna-se mais visível. Quando o marido e mulher se esforçam por seguir uma profissão ao longo da vida, a capacidade de dividirem as tarefas de forma igualitária contribuirá para uma redução da sobrecarga e da interferência sentidas pela mulher. Contudo, a totalidade das ocupações dos cônjuges continuará a ser excessiva. Por outro lado, a fim de reduzir as obrigações, as mães/pais solteiros não poderão usar nem uma nem outra alternativa. Para que os homens e as mulheres conciliem as exigências do trabalho e da família é necessário que, nos próximos anos, as estruturas de trabalho sejam modificadas.

3.4.3. Os casais de dupla carreira e a tensão de papéis

Duas a três décadas de investigação permitiram descrever os parâmetros dos casais em que ambos os cônjuges trabalham. O crescente número de mulheres casadas que vêm integrando a força de trabalho, levou ao aumento do número de investigações sobre o efeito do trabalho das mulheres, tanto no seu bem-estar como no dos seus maridos. Embora existam evidências claras de que quando a mulher trabalha fora de casa o seu bem-estar psicológico aumenta, as consequências desse emprego sobre o bem-estar do marido são menos claras (Parasuraman et al, 1989).

A emergência das famílias de duplo rendimento e de dupla carreira são uma consequência da entrada das mulheres casadas na força de trabalho, de acordo com o mito da separação das esferas de trabalho e de família (Aryee & Luk, 1996).

As investigações indicam que os casais se encontram cada vez mais envolvidos pelas exigências que o seu estilo de vida lhes coloca, pelo que poderão surgir determinados problemas como seja a competitividade entre cônjuges, conflitos entre as necessidades da carreira e da família, ou seja, a vida pessoal, matrimonial e familiar é afectada (Mintz & Mahalik, 1996). Porém, quando ambos estão envolvidos nas suas carreiras poderão experienciar um elevado grau de satisfação no seu relacionamento, partilhar e estimular intelectualmente a profissão do outro, aumentar a auto-estima, para além de beneficiarem de um rendimento superior ao dos casais em que apenas um dos cônjuges trabalha (Stoltz-Loike, 1992).

Grande parte da investigação sobre a questão do equilíbrio entre as responsabilidades do trabalho e da família centra-se essencialmente nos casais e nas mães trabalhadores. São sobretudo estes quem mais sofre com o conflito que se gera entre a esfera do trabalho e a esfera da vida privada, quem vê os seus papéis mais sobrecarregados e quem sofre mais *stress* devido às responsabilidades assumidas no trabalho e na família (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998).

Ao longo das últimas décadas, a aritmética de uma família de classe média mudou de dois trabalhos e dois adultos para três trabalhos, continuando a existir apenas dois adultos. Tradicionalmente, o marido possuía um emprego a tempo inteiro e a esposa ocupava a totalidade do seu tempo cuidando da casa e das crianças – este processo interpessoal reflecte a construção dos papéis de género feita pelo casal (Zvonkovic, Greaves, Schmiede & Hall, 1996). Como consequência do crescente número de mulheres casadas que nas últimas décadas tem vindo a integrar a força de trabalho, verificamos que mulheres e homens casados se vêem envolvidos na difícil combinação dos papéis familiares e de trabalho (Paden & Buehler, 1995). Assim,

actualmente, o marido e a mulher de uma família trabalhadora desempenham três actividades: o trabalho não pago e os dois empregos pagos.

Esta mudança na aritmética familiar não foi acompanhada por uma mudança adequada no local de trabalho, no lar e na legislação de trabalho. Basicamente, as organizações perpetuam as estruturas que possuíam quando a maioria dos trabalhadores eram homens que desempenhavam a sua actividade a tempo inteiro. Muitas organizações continuam a sua intolerância na redução dos horários de trabalho e nem sempre oferecem adequadas oportunidades de carreira e benefícios. Também as questões domésticas e a sociedade falharam na sua adaptação. Relativamente às actividades da casa, o casal tem, por exemplo, dificuldade em aceder a serviços de reparações, manutenção ou outros devido à incompatibilidade de horários. Quanto à prestação de cuidados às crianças, eles nem sempre existem e muitas vezes não oferecem as melhores condições. O mesmo acontece com os idosos. Isto é, uma vez que a esperança média de vida da população tem vindo a aumentar, os indivíduos enfrentam uma outra dificuldade que é a de como e quem cuidará dos seus parentes idosos. No que concerne à legislação que regula a relação entre empregadores e empregados, encontra-se, em muitos casos, desfasada da realidade porque foi arquitectada com base num mercado de trabalho onde predominavam trabalhadores masculinos, com empregos a tempo inteiro e durante todo o ano.

Para Marian Stoltz-Loike, os casais de dupla carreira formam um subconjunto único dentro dos casais empregados, os quais poderão assumir três formas diferentes dentro do padrão prevalecente. Nos casais de dupla carreira (*dual career couples*) ambos os companheiros têm um elevado envolvimento na carreira e vêem o emprego como parte essencial na sua auto-definição. Embora ambos estejam igualmente

envolvidos nas suas carreiras, poderão existir casais em que a carreira de um deles seja prioritária. Os casais com duplo rendimento (*dual earner couples*) trabalham por outros motivos, como as recompensas materiais, são menos orientados para a realização e procuram a sua auto-definição e auto-estima noutras fontes. Os casais de carreira rendimento (*earner career couples*) são aqueles casais em que um dos companheiros está altamente envolvido na carreira e o outro trabalha por outras razões (Stoltz-Loike, 1992).

À medida que os diversos papéis, que homens e mulheres têm que desempenhar, se vão tornando cada vez menos estratificados, mais difícil se torna o equilíbrio das diversas responsabilidades. Apesar de tudo, grande parte das questões domésticas relativas aos casais em que ambos os cônjuges trabalham continuam a ser imputadas às mulheres. Para tal conclusão, basta observarmos a vasta literatura relativa às consequências do emprego das mulheres nos seus filhos. Por outro lado, as mulheres, ao tomarem decisões acerca das suas carreiras preocupam-se não só com a carreira mas também com a família, enquanto que os homens dão mais atenção à carreira. No entanto, a este propósito, Barnett (1994) refere que são muitos os estudos que convencionalmente sugerem que a barreira entre a casa e o trabalho é mais permeável para a mulher do que para o homem. Mas, na sua investigação não é isso que se verifica nos casais de dupla carreira, concluindo-se que a separação entre a casa e o trabalho, tanto para o homem como para a mulher, é pequena. O mesmo afirma Lewis (1994), quando sugere que se um casal conseguir ser flexível a ponto de trabalharem em horários diferentes, a permeabilidade entre os limites do trabalho e da família aumentará, conseguindo estes casais uma maior autonomia e controlo sobre as suas vidas.

Estamos aqui perante relevantes diferenças de género onde se distinguem os comportamentos instrumentais e expressivos, distinção esta que caracteriza a forma como os indivíduos interagem, percebem os outros e se vêem a eles mesmos. As diferenças de género poderão não só afectar o modo como o casal percebe, ouve e responde ao outro como poderá levar a que as atitudes dos papéis de género afectem o bem-estar e a capacidade dos cônjuges em participarem de uma forma equitativa no trabalho e em casa (Stoltz-Loike, 1992).

Parece-nos que, quando comparados com casais em que apenas um dos cônjuges trabalha, um casal em que ambos os cônjuges trabalham, o conflito trabalho-família ou as situações de stress e tensão estarão mais latentes. Daí que o impacto das decisões relativas tanto à carreira como à família possam ser maiores e a preocupação em evitar uma situação de conflito seja também maior. Algumas das preocupações comuns aos casais de dupla carreira são a sobrecarga de um ou dos vários papéis e o conflito resultante do crescente número de papéis e das incongruentes expectativas criadas sobre esses papéis. Para além de que o bem-estar (físico e emocional) poderá ser afectado (Paden & Buehler, 1995; Voydanoff, 1993).

Nas famílias em que o marido e a esposa trabalham, o stress sentido pelas mães e pelos pais será mais uma consequência das pressões do trabalho e da família do que de algum outro conflito que possa surgir pelo facto de ambos os cônjuges terem responsabilidades familiares e profissionais. Esta é uma das principais conclusões do estudo realizado por Schwartzberg & Dytell (1996). À medida que homens e mulheres têm responsabilidades cada vez mais idênticas em casa e na família, a sua percepção de stress provocado pelo trabalho, de stress provocado pela família e do seu nível de bem-estar psicológico torna-se igualmente mais próxima. De acordo com as autoras, a auto-

estima dos pais está mais dependente da realização profissional do que da realização que possam conseguir em casa. Por outro lado, o seu estado de felicidade ou de depressão depende do relacionamento que têm com as suas famílias. Este estudo não corrobora a ideia de que a sensação de bem estar nos homens é definida pelas suas experiências de trabalho enquanto que o bem estar das mulheres depende das experiências familiares.

Além disso, embora o trabalho e a família possam ter igual importância para os pais e mães que trabalham, as duas esferas poderão diferir na sua importância para a auto-estima e para a depressão. Este estudo sugere ainda que o stress provocado pelo trabalho contribui mais para a determinação da auto-estima das mães do que dos pais, enquanto que o stress provocado pela família parece levar a uma maior depressão dos pais do que das mães. O elemento masculino de um casal em que ambos os cônjuges trabalham manifesta uma maior taxa de depressão quando o apoio das suas esposas, ou o papel que desempenham na família é insignificante, ao passo que o elemento feminino destes casais é mais sensível à falta de apoio na divisão das tarefas.

É natural que as mulheres que tenham por diante uma carreira que lhes proporcione realização profissional e independência financeira se envolvam mais na sua profissão e requeiram para segundo plano ou adiem durante um determinado período de tempo, decisões como o casamento e o nascimento dos filhos, gerir a casa e os cuidados com os filhos, gerir o relacionamento com o seu marido, familiares ou amigos e gerir as exigências competitivas dos diversos papéis que desempenham, sejam (Parasuraman & Greenhaus, 1994). O nascimento de um filho altera não só a vida pessoal mas também profissional dos pais, surge o conflito, a turbulência e a satisfação matrimonial declina (Kluwer, Heesink & Van De Vliert, 1996). Quando estes se confrontam com a decisão

de ter um filho estão no ciclo de vida que medeia o final dos 20 anos e o início dos 30, precisamente a fase em que os trabalhadores são mais produtivos e, a mãe, por vezes, acaba por reduzir o seu horário ou mesmo abandonar a força de trabalho, pelo que a sua carreira poderá sofrer sérios e irreversíveis danos.

Estes argumentos sugerem a existência de uma associação negativa entre o trabalho e o matrimónio das mães que trabalham. Também o relacionamento do casal poderá ser prejudicado porque quando a mulher trabalha, o tempo que o casal tem para estar junto diminui, pelo que a esposa percebe um conflito e uma sobrecarga de papéis aumentando a consciência da desigualdade da divisão do trabalho doméstico (Rogers, 1996).

Por sua vez, os homens esperam que seja dada a prioridade às suas carreiras e que as suas companheiras equilibrem ambos os papéis na tentativa de anteciparem determinados conflitos. O conflito de papéis, segundo Paden & Buehler (1995), refere-se ao conflito que emerge entre as expectativas de dois diferentes papéis que um indivíduo adopta. E quando a mulher trabalha, poder-se-á ver confrontada com este tipo de conflito, porque muitas vezes espera-se que uma profissional seja agressiva, competitiva e dedicada ao seu trabalho mas à mesma mulher, em casa, pede-se-lhe carinho e cuidados para com o marido e os filhos. Sendo que, diferentes características de personalidade poderão ser incompatíveis ou inexistentes e o conflito surgirá.

Stoltz-Loike refere que, por um lado, tanto os homens como as mulheres envolvidos nas suas carreiras tendem a casar mais tarde e, por outro, como muitos deles já foram casados discutem empenhadamente e, provavelmente com outra lucidez, a hipótese de um novo casamento, mas tomando em consideração as exigências de uma carreira e de uma família e a dificuldade de equilibrar tais papéis (Stoltz-Loike, 1992).

A mesma autora, cita diversos estudos que exploram a interacção entre a carreira e a satisfação matrimonial os quais conduzem a conclusões diferentes e ambíguas. Parasuraman *et al* (1989), são também da opinião que muita da investigação nesta área tem tanto de provocativa como de inconclusiva.

Na opinião de Stoltz-Loike (1992), quando o homem e a mulher trabalham, o que poderá levar a um aumento de tensão entre o casal é a prática de papéis não tradicionais que os confrontam com os estereótipos de género. Além disso, homens e mulheres percebem diferentemente uma partilha equitativa do trabalho doméstico. As mulheres apenas consideram essa partilha justa se os seus maridos executarem as tarefas estereotipadas como femininas. Por sua vez os homens entendem que a partilha será justa se as tarefas a desempenhar não lhes ocuparem demasiado tempo.

A propósito da construção matrimonial do género, Zvonkovic, Greaves, Schmiege & Hall (1996) referem que o género, para além de ser socialmente construído está embutido num determinado contexto social e processa-se através de barreiras que ajudam a definir o que é ou não apropriado para cada um dos géneros por intermédio do auto-conceito, crenças e expectativas de comportamento. A forma como os casais tomam decisões, e os resultados dessas decisões, tem implicações no modo como o género e o casamento são construídos, não só para os casais como para a sociedade.

Equilibrar as responsabilidades familiares e de carreira será certamente um grande desafio para os casais, porque, se por um lado, esse equilíbrio não for conseguido muito provavelmente a sobrecarga e a interferência afectarão não só a satisfação matrimonial, profissional o bem estar etc., como também, poderão surgir dilemas normativos já que homens e mulheres, ao não cumprirem com os papéis que a sociedade lhes impõe, poderão sofrer algumas sanções.

3.5. Resposta das empresas às questões do Trabalho e da Família

O mundo do trabalho tem vindo a modificar-se rapidamente nos últimos anos. As empresas, como resposta aos desafios colocados pela mudança do mercado de trabalho, transformam as suas estruturas e os modelos de organização do trabalho. À medida que vamos entrando no século XXI, intensifica-se a competição global, a tecnologia na área da computorização e das telecomunicações avança e as experiências na organização do trabalho criaram novas pressões e novas oportunidades com potenciais consequências nos trabalhadores e seus familiares (Crouter & Manke, 1994).

Devido a estas e outras mudanças foi-se sedimentando a ideia de que, em última análise, a adaptação da empresa e a sua sobrevivência aos crescentes desafios do mercado depende dos seus recursos humanos. Como consequência, a perspectiva dos gestores tem também vindo a alterar-se reconhecendo que não basta possuir a mais avançada tecnologia, uma sólida base financeira ou uma posição dominante no mercado para assegurar o sucesso, se as mesmas não forem sustentadas por uma força de trabalho motivada, com um perfil de aptidões virado para o futuro, o desejo de aprender e a capacidade de elevar a produtividade.

A natureza do contrato de trabalho é também diferente da existente há algumas décadas atrás, sendo diferente o relacionamento, as expectativas de empregadores e empregados e a duração média de um emprego. Por outro lado, não tem sido apenas a natureza do trabalho que se tem vindo a alterar rapidamente, também o perfil demográfico da força de trabalho se tem vindo a modificar reflectindo uma maior representação das minorias étnicas, mulheres e pessoas mais idosas. Estas alterações

demográficas têm sido acompanhadas por importantes mudanças económicas que vêm afectando tanto o emprego como as experiências de trabalho (Staggenborg, 1998).

A missão e objectivos da função recursos humanos, tem evoluído com as sucessivas alterações, adoptando uma postura de liderança por forma a antecipar, compreender e responder a todas estas mudanças. Assim, muitas organizações vêm desenvolvendo uma Gestão de Recursos Humanos mais *soft* (suave), de acordo com o chamado modelo de Harvard – que privilegia essencialmente a comunicação, a liderança e a motivação, em detrimento do chamado modelo *hard* (duro), ou modelo de Michigan - que coloca a ênfase nos aspectos quantitativos e estratégicos, em que, as pessoas são vistas como qualquer outro recurso, que deverá ser obtido ao mais baixo custo e utilizado de forma optimizada (Cabral-Cardoso, 1999; Price, 1997; Storey, 1992). Contudo, autores como Legge (1995) e Marques (1996), referem que estes modelos não são necessariamente incompatíveis, isto é, a dualidade é apenas aparente, uma vez que ambas estão interrelacionadas.

Assim, a Gestão de Recursos Humanos, os sindicatos e todos aqueles que têm como missão a elaboração de políticas deverão procurar ajudar as organizações a gerir a mudança da natureza do trabalho associada ao *downsizing*, aos contratos a curto prazo, ao trabalho em *part-time* e ao aumento do número de mulheres trabalhadoras que vêm povoando os sectores público e privado do mundo desenvolvido (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998).

Por forma a esclarecer se as organizações devem ou não fazer uma gestão eficaz da vida familiar e profissional dos seus trabalhadores Hall & Richter (1988:213) afirmam que:

“...as organizações deverão ajudar os seus trabalhadores a definir os limites entre o trabalho e a casa, os quais deverão ser mais flexíveis do que habitualmente são. O valor do tempo de transição entre a casa e o trabalho deverá ser reconhecido e, a família deverá ser mais conscienciosamente integrada na carreira e na gestão de recursos humanos.”

Esta necessidade de conciliar o trabalho e a família tornou-se uma das principais preocupações da força de trabalho mas, sobretudo, daqueles trabalhadores que pertencem a uma família de dupla carreira. A tensão ou o conflito entre o trabalho e a família passou, também, a inquietar as empresas que possuem nos seus quadros um grande número de profissionais e gestoras que alcançaram cargos de responsabilidade e que agora desejam ter ou já têm, uma família.

Parece que muitas vezes as empresas se recusam a admitir que os trabalhadores tenham uma vida familiar. Kanter, citada por Hall & Richter (1988: 213) usa a expressão *“o mito dos mundos separados”* para constatar este facto. Muitos gestores continuam a perpetuar este mito, mesmo sabendo que a vida pessoal e familiar tem um enorme impacto no trabalho e na organização.

São duas as razões pelas quais as organizações nem sempre dão atenção à interface trabalho-família: ou não sabem exactamente quais as atitudes a tomar ou, simplesmente ignoram estas questões, em parte, porque em diversas organizações a maioria dos profissionais são homens e estão num estágio de vida intermédio onde muitos destes problemas já não se colocam (Hall & Richter, 1988).

Por sua vez, Kirchmeyer (1995), com base na revisão da literatura sobre o trabalho e a família elaborada por Kanter, identifica três tipos de resposta ao não-trabalho que os empregadores foram adoptando ao longo da história e que são denominadas de: separação, integração e respeito. Uma dessas respostas baseia-se na

premissa que o trabalho e o não-trabalho são mundos separados. Nesta situação, os empregadores agem como se a vida familiar do trabalhador não existisse e como sendo uma preocupação que unicamente diz respeito ao trabalhador, responsabilizando-se apenas com as questões de trabalho, e portanto, espera-se que os trabalhadores deixem a sua vida familiar à porta do emprego. De acordo com a concepção de Hall & Richter (1988) acerca da permeabilidade entre os limites do trabalho e da família, esta separação serve para manter uma elevada impermeabilidade entre estas duas esferas. Contudo, um total alheamento sobre as questões da família poderá levar a uma rotura psicológica da vida familiar com o trabalho.

De acordo com a perspectiva denominada por integração, os empregadores agem de forma a reduzir o fosso entre o trabalho e a família para assim poderem ajudar os trabalhadores a gerir os seus múltiplos domínios porque, vêem estas duas esferas como dois mundos que se afectam mutuamente. Segundo Hall & Richter (1988), esta situação aumenta a permeabilidade entre os limites do trabalho e da família.

Por fim, Kirchmeyer (1995) refere que as organizações poderão adoptar uma resposta baseada no respeito, isto é, os empregadores oferecerão aos trabalhadores o apoio necessário para fazer frente às diversas necessidades. Esta flexibilidade entre os limites do trabalho e da família será, também para Hall & Richter (1988), a forma mais adequada para gerir os múltiplos papéis. Este modo de encarar as questões trabalho-família é menos paternalista, quando comparado com o da integração, na medida em que se baseia na premissa de que empregador e empregado são igualmente dependentes um do outro a nível da consideração e do apoio para atingirem o sucesso.

Cada vez mais se exige que as organizações se flexibilizem, tornando-se menos hierarquizadas, mais dinâmicas e mais optimizadoras do potencial dos seus recursos

humanos, desenvolvendo formas de trabalho cujo conteúdo funcional lhes permita responder aos anseios do trabalhador actual, às novas tendências do mercado de trabalho e às exigências de adaptação à envolvente. A própria evolução do mercado de trabalho e as expectativas do trabalhador actual em conciliar o trabalho e a família levam a uma reconceptualização das relações de trabalho. Esta nova relação de trabalho implica uma grande flexibilização, não só do conteúdo funcional como das formas de emprego.

Habitualmente, quando pensamos num emprego, conceptualizamo-lo como sendo um emprego a tempo inteiro e num determinado local de trabalho. Com o advento da indústria, os trabalhadores executavam as suas funções dentro de um horário rígido e pré-determinado, que unicamente era alterado quando se fazia uso de horas extraordinárias. Este quadro horário sofreu algumas alterações, no que concerne à redução do número de dias e horas trabalhadas semanalmente e surgia nos momentos em que a economia era favorável, as taxas de desemprego baixas, o poder de negociação dos sindicatos elevado e, ainda, sempre que se conseguia convencer os empregadores que uma redução do horário de trabalho não correspondia obrigatoriamente, nem à descida dos salários, nem à redução da produção (Torrington & Hall, 1991).

Em 1968, surge na Alemanha Ocidental o conceito de trabalho flexível (Torrington & Hall, 1991). Gradualmente, têm emergido diversos modelos alternativos capazes de dar ao empregador vantagens significativas ao nível da flexibilidade de gestão da organização e de proporcionar ao trabalhador mais autonomia na gestão dos seus afazeres pessoais e familiares melhorando, assim, a sua qualidade de vida. Embora durante muito tempo as empresas tenham considerado as questões familiares como preocupações exclusivas das mulheres, mais recentemente as organizações começam a

visualizar os problemas da família como fazendo parte das preocupações dos trabalhadores de ambos os sexos (Stoltz-Loike, 1992).

Todavia, apesar da grande maioria da força de trabalho desempenhar as suas funções num horário das 9 às 5, muitas são já as organizações, que dispõem desta ferramenta de gestão estratégica e, oferecem arranjos flexíveis de trabalho (Torrington & Hall, 1991).

À medida que as organizações desenvolvem novos produtos e serviços, para ir de encontro às necessidades dos seus clientes, deverão também preocupar-se com o desenvolvimento de políticas e programas capazes de satisfazer as necessidades dos seus colaboradores e de atrair talentos para enfrentar a competitividade (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998). No entanto, muitas destas políticas e programas não foram inicialmente desenvolvidos com o intuito de acomodar as responsabilidades familiares mas sim, as necessidades da própria empresa. Por exemplo, o trabalho em *part-time* é necessário para auxiliar nas horas de ponta; o trabalho por turnos é necessário para uma situação de laboração contínua ou de linha de montagem; e o horário flexível reduz o tempo de comutação, conserva a energia, o uso do equipamento caro é mais eficaz, para além de permitir um horário de atendimento ao público mais alargado (Voydanoff, 1993).

As diferentes modalidades de organização do tempo de trabalho, permitiram que a flexibilidade no mercado de trabalho aumentasse, devido à introdução de novas tecnologias que levaram a que o tempo de trabalho não fosse restringido a um só horário de funcionamento do local de trabalho, mantendo-se, assim, a produção e a contínua prestação de serviços (Perista, 1999).

As diversas opções de programas de trabalho flexível oferecem o uso de horas não tradicionais de trabalho, localização, e/ou estruturas de trabalho. O papel do gestor numa destas empresas será o de um facilitador capaz de encorajar cada um dos trabalhadores a crescer e a desenvolver-se dentro da sua actividade, mais do que dizer a cada um deles o que deve fazer. Os programas que pretendem implementar a qualidade de vida no trabalho apoiam os esforços dos trabalhadores em equilibrar as responsabilidades pessoais e de trabalho, apoiam as actividades de desenvolvimento profissional, a saúde e o bem-estar pessoal, proporcionam oportunidades e reconhecimento, para além de responderem a diversos estilos de trabalho maximizando as capacidades pessoais. A implementação destes programas reveste-se da maior importância devido ao aumento do número de mulheres na força de trabalho, ao maior envolvimento dos homens com os seus filhos e à cada vez maior necessidade de cuidar dos parentes mais idosos, aumento das exigências profissionais, perda de garantia de um emprego a longo prazo, necessidade de reforçar as capacidades de trabalho, entre outras. O objectivo destes programas visa melhorar a moral, o envolvimento, apoiar o recrutamento, encorajar a retenção, aumentar a produtividade, reduzir o absentismo e maximizar os recursos. Sempre que estes programas sejam correctamente desenvolvidos, tanto a empresa como os trabalhadores serão beneficiados (Stoltz-Loike, 1992; Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998).

3.5.1. Arranjos de trabalho flexível

De seguida apresentaremos alguns dos componentes dos programas de trabalho flexível, que mais frequentemente surgem na literatura.

3.5.1.1. Horário de Trabalho Flexível

O horário de trabalho flexível (*flexitime*, na literatura anglo-saxónica) é o tipo mais requerido, o mais fácil de gerir e na opinião de Ezra & Deckman (1996), também o mais produtivo e o que mais contribui para o aumento da moral no local de trabalho. De acordo com Holt & Thaulow (1996), mais de 90% dos trabalhadores expressam satisfação com esta forma de trabalho. No entanto Voydanoff (1993), afirma que apesar de muitos pais terem um horário de trabalho flexível, nem sempre vêem as suas tensões aliviadas apesar de passarem a dispor de mais tempo para dedicar aos seus filhos.

O horário de trabalho flexível permite ao trabalhador gerir a sua hora de entrada, saída e/ou período de almoço, de modo a que durante um período central todos os trabalhadores estejam presentes na organização. O horário flexível foi inicialmente criado com o intuito de ajudar a ultrapassar os problemas de trânsito e de cativar os trabalhadores a fazerem parte destas empresas. Actualmente, os empregadores reconhecem-lhe vantagens ao nível da flexibilidade e do controlo das horas de trabalho (Torrington & Hall, 1991).

Este horário de trabalho é considerado uma importante política de apoio à família, porque permite, por exemplo, aos pais gerir o seu horário de trabalho em função

do horário dos seus filhos (Stoltz-Loike, 1992), sendo, portanto, um redutor do *stress* devido à maior facilidade que os indivíduos dispõem em equilibrar as suas responsabilidades pessoais e familiares.

Segundo outros autores, reduz o absentismo e o *turnover* e aumenta a produtividade (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998). No entanto, alguns trabalhadores apenas fazem uso do seu horário flexível quando o seu superior hierárquico não está presente. O motivo prende-se com o impacto desta forma de trabalho na supervisão. Esta terá que ser feita em termos do que foi realizado e não quando foi realizado.

Embora o trabalho flexível não seja um remédio para todos os males, diversas experiências demonstram que muitos trabalhadores e suas famílias opinam que esta flexibilidade é extremamente útil (Holt & Thaulow, 1996).

3.5.1.2 Teletrabalho

O conceito de teletrabalho foi criado por Jack Nilles, em 1973, nos EUA, como uma possível forma de resolução dos enormes problemas de tráfego das cidades americanas.

Frequentemente o teletrabalho é também designado como telecommutação (*telecommuting*), local de trabalho flexível (*flexplace*) ou trabalhar em casa (*work-at-home*), como referem Gottlieb, Kelloway and Barham (1998).

O teletrabalho permite que uma determinada porção do trabalho seja realizada fora do local de trabalho, de forma regular ou recorrente, habitualmente na casa do trabalhador ou num outro local alternativo, durante todo ou parte do dia ou da semana,

comunicando com os seus supervisores, ou outros membros da organização, através do telefone ou por e-mail.

De entre as diversas novas formas de organização do trabalho esta parece ser a mais complicada na medida em que exige equipamento electrónico e apoio tecnológico.

Actualmente, alguns dos benefícios reconhecidos ao teletrabalho são o enriquecimento das possibilidades de recrutamento, a possibilidade de não interrupção da criatividade, o envolvimento e a produtividade como consequência do uso de determinados estilos pessoais de trabalho, a possibilidade de reduzir espaços de trabalho e dos seus custos, a redução do absentismo e o aumento da probabilidade de reter os melhores trabalhadores (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998; Stoltz-Loike, 1992).

Como em qualquer outra forma de trabalho flexível, espera-se que os indivíduos que executam a sua profissão sob a forma de teletrabalho façam a gestão do seu próprio trabalho orientando-o mais para objectivos do que para funções. No entanto, é mais apropriado para aquele tipo de tarefas que podem ser claramente definidas, medidas e cuja presença física não seja requerida no local de trabalho, pelo que são diversas as profissões que não poderão ser exercidas desta forma. Por outro lado, são muitos os indivíduos que não gostarão do isolamento que o teletrabalho proporciona, porque diminui as possibilidades de promoção ou progressão na carreira, aumenta as dificuldades de comunicação e conseqüente possibilidade de quebra na relação empregado-empregador, para além de contribuir para o aumento da perda do sentimento de pertença (Stoltz-Loike, 1992).

Numa entrevista à Revista Trabalho e Segurança Social, de Fevereiro de 2000, o presidente da Associação da Língua Portuguesa para o Desenvolvimento do Teletrabalho – APDT, afirma que pelo menos desde a década de 70 que o teletrabalho

se vem desenvolvendo no nosso país, mas tem tido sobretudo “*nos últimos 5 anos uma adesão exponencial devido ao sucesso da internet*”. Ainda de acordo com o presidente da APDT, calcula-se que em Portugal existam mais de 100 mil trabalhadores que conhecem e utilizam frequentemente o teletrabalho, na UE são já mais de 8 milhões os indivíduos que fazem uso do teletrabalho para desenvolver a sua actividade profissional e nos EUA existirão mais de 30 milhões de teletrabalhadores (Aguiar, 2000).

3.5.1.3. Horário de trabalho comprimido

Uma semana de trabalho comprimida (*compressed work schedule*, na literatura anglo-saxónica) é composta de forma a que um horário tradicional de trabalho seja condensado em poucos dias, ou seja, 35-40 horas de trabalho são comprimidas em menos de 5 dias, aumentando o horário diário de trabalho. A fórmula mais comum é composta ou por quatro dias de dez horas ou por três dias de doze horas (Torrington & Hall, 1991; Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998).

O horário de trabalho comprimido foi criado com a finalidade de aumentar o horário diário de serviço ou maximizar um investimento em equipamento ou espaço. Alguns empregadores, durante os meses de Verão, implementam semanas de horário comprimido por forma a que os trabalhadores usufruam de fins-de-semana mais prolongados e também para minimizar os custos do trabalho durante as épocas baixas. Outras vantagens típicas da semana de trabalho comprimido são: responder às preferencias individuais dos trabalhadores, alargar e diversificar o leque dos potenciais colaboradores interessados em trabalhar numa empresa que lhes oferece boas condições

de desempenho de determinada actividade profissional em harmonia com as suas responsabilidades familiares, expandir o uso do equipamento, aumentar as oportunidades de formação, reduzir o absentismo, aumentar o tempo pessoal durante a semana de trabalho sem reduzir o salário ou os benefícios. No entanto, poderá trazer algumas consequências negativas ao nível do *stress*, da fadiga e repercussões na saúde (Gottlieb, Kelloway and Barham, 1998).

3.5.1.4. Trabalho a tempo parcial

O trabalho a tempo parcial (também conhecido pela expressão anglo-saxónica – *part-time work*) era relativamente desconhecido há 25-30 anos atrás. Esta forma de trabalho tem vindo a aumentar, em parte devido ao crescente número de mulheres que tem ingressado na força de trabalho, pelo que este horário de trabalho está tradicionalmente ligado ao emprego feminino (Torrington & Hall, 1991). Os trabalhadores a tempo parcial diferenciam-se dos trabalhadores temporários, os quais trabalham em média menos de 35 horas semanais ao longo do ano (Stoltz-Loike, 1992).

De acordo com Gottlieb, Kelloway & Barham (1998) e Torrington & Hall (1991), o trabalho a tempo parcial é uma indulgência para o empregador e apenas uma segunda melhor alternativa para o empregado devido às menores taxas de pagamento, pouca ou nenhuma segurança, oportunidade de carreira e usufruto de benefícios (Voydanoff, 1993). No entanto, como adianta Stoltz-Loike (1992), o trabalho a tempo parcial poderá contribuir para a redução do emprego sazonal. São-lhe, ainda, atribuídas outras vantagens como ajudar a reter pessoas de qualidade, aumentar a produtividade e

o envolvimento, permitir o redesenho dos horários de trabalho e facilitar a educação e a formação.

São essencialmente as mulheres quem recorre ao trabalho em *part-time* e na União Europeia, de acordo com Warren & Walters (1998), em 1994, mais de 84% dos empregos em *part-time* eram ocupados por mulheres. As razões que levam a que um homem trabalhe em *part-time* são diferentes das mulheres. Os homens recorrem a este horário de trabalho porque são estudantes ou porque não encontram um emprego a tempo inteiro. Os trabalhadores masculinos que desenvolvem a sua actividade em *part-time* são jovens ou pertencem a uma classe mais idosa. Por sua vez, as mulheres recorrem a um emprego em *part-time* durante os primeiros anos de vida dos seus filhos ou devido às responsabilidades familiares (Perista, 1999). No entanto, autores como Warren & Walters (1998) questionam se o emprego em *part-time* será bom para a mulher ou se, por outro lado, reforçará as desigualdades de género.

Na opinião de Voydanoff (1993), como a quantidade de horas de trabalho estão associadas ao conflito trabalho/família, o trabalho em *part-time* poderá ajudar a reduzir este conflito.

3.5.1.5. Partilha de um emprego

A partilha de um emprego (ou *job sharing*, na terminologia anglo-saxónica) permite que dois indivíduos dividam as responsabilidades de um emprego a tempo inteiro, mas repartindo proporcionalmente o salário e os benefícios (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998; Price, 1997; Stoltz-Loike 1992; Torrington & Hall, 1991).

Os dias ou as semanas de trabalho são divididos ou alternados (Price, 1997), podendo os trabalhadores encontrarem-se algumas horas em simultâneo para discutirem os seus planos de trabalho em conjunto (Stoltz-Loike, 1992). O *job sharing* embora crie oportunidades de emprego a tempo parcial é diferente deste, devido à necessidade de coordenação das responsabilidades que a função exige (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998).

Existindo uma grande variedade na divisão do tempo, essa variação poderá funcionar de acordo com as necessidades dos indivíduos que partilham o emprego. O *job sharing* apresenta alguns inconvenientes, como formar duas pessoas para a mesma função, dificultar a comunicação e o encontro de duas personalidades capazes de interagir, mas também tem as suas vantagens, na medida em que ajuda a reter pessoas de qualidade, conseguem-se horários de trabalho mais eficientes, obtêm-se um conjunto mais alargado de capacidades e experiências a desenvolver a mesma função, aumenta a produtividade e a satisfação diminuindo o *stress*. Por fim, esta forma de trabalho é considerada como uma forma de auxiliar o equilíbrio das responsabilidades do trabalho e da família devido à flexibilidade de horários que proporciona (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998; Price, 1997).

Em conclusão, podemos afirmar que, os indivíduos que desenvolvem funções que de alguma forma não correspondem ao modelo de trabalho a tempo inteiro, provêm de determinados grupos específicos, os quais incluem, mulheres, sobretudo aquelas que têm filhos pequenos e idosos, como forma de complementarem as suas pensões, mas também “pluriempregados”, que embora tenham empregos a tempo inteiro, necessitam

de um vencimento suplementar e, por fim, estudantes, para poderem conseguir também algum dinheiro extra (Price, 1997).

As diferenças de género são mais perceptíveis no trabalho em *part-time* e nas interrupções na força de trabalho. A probabilidade dos homens participarem nos modelos de trabalho alternativos deve-se às exigências económicas e profissionais, enquanto que se as mulheres o fizerem, é sobretudo para atenderem às responsabilidades familiares (Voydanoff, 1993).

Por outro lado, estas novas formas de organização do trabalho são paradoxais, na medida em que os empregadores, apesar de recorrerem frequentemente a algumas destas novas formas de trabalho continuam a por em causa o envolvimento destes trabalhadores, excluindo-os de posições seniores, proporcionando-lhes poucas oportunidades de formação e promoção, para além de continuarem a acreditar que as mulheres poderão ser leais e flexíveis mas colocam sempre em primeiro lugar os filhos e a carreira do marido (Price, 1997).

Assim, é importante que os empregadores conheçam as necessidades e o estilo de vida dos seus trabalhadores, nomeadamente das famílias de duplo rendimento (que de acordo com diversas estimativas têm tendência para aumentar como referem, Bielby & Bielby, 1988; Huber, 1993; Stoltz-Loike, 1992; Voydanoff, 1993; Zvonkovic, Greaves, Schmiede & Hall, 1996), porque as suas organizações tenderão a ser cada vez mais afectadas por indivíduos que, para além de prosseguirem uma carreira, também desejam dedicar-se à sua família. Segundo Lewis (1994), os gestores são quem se encontra em melhor posição para modificar os horários de trabalho afim de que os indivíduos acomodem as necessidades familiares, mas são também quem tem maior relutância em o fazer. Portanto, parece-nos que devido à necessidade de equilibrar o

tempo e o esforço dedicado a cada um dos papéis para que, dentro do possível, se evitem situações de stress, tensão ou conflito, é de toda a conveniência das organizações a prática de políticas que agilizem tanto a sua actividade como a dos indivíduos que nela trabalham.

Para os trabalhadores, uma maior flexibilidade no trabalho poderá fazer a diferença em termos de *stress* e de qualidade de vida, até porque, de acordo com as tendências demográficas, o século XXI será caracterizado por uma força de trabalho mais envelhecida e mais diversa e com substanciais responsabilidades, pelo que a qualidade de vida no trabalho será tão importante como o é a compensação que recebem (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998).

3.5.2. Análise do impacto dos arranjos flexíveis de trabalho

Para determinar a eficácia dos arranjos de trabalho flexível, foram realizadas diversas investigações sendo os seus resultados, porém, inconclusivos devido, em parte, à falta de rigor metodológico. Todavia, existem diversas outras razões que poderão por em causa a eficácia dos programas de trabalho flexível. Uma dessas razões refere-nos que, embora estes programas signifiquem grande flexibilidade para o trabalhador, uma verdadeira e significativa flexibilidade dependerá da liberdade de escolha e da opção que melhor se adapte às circunstâncias de cada trabalhador (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998).

Contudo, autores contemporâneos como Ronen ou Coltrin e Barendse citados por Gottlieb, Kelloway & Barham (1998: 103) atribuem diversos benefícios aos arranjos

de trabalho flexível. Ronen enumera as seguintes vantagens: possibilidade de cada um agir segundo o seu relógio biológico, reduzir a pressão de ter que chegar ao emprego a uma determinada hora, evitar as dificuldades de transporte, encorajar os grupos de trabalho e acomodar as responsabilidades familiares.

Por sua vez, Coltrin e Barendse enumeram uma lista de benefícios mais extensa, a qual inclui, redução do absentismo, menor *turnover* e menor sobreposição de tempos, aumento da moral, aumento da produtividade, estímulo do planeamento e da comunicação, menor tempo de transporte de/para o emprego, ampliação das oportunidades de trabalho e melhor utilização dos recursos.

De acordo com Gottlieb, Kelloway & Barham (1998) e com base no estudo do *Quality of Employment Survey*, conduzido pelo Institute for Social Research da Universidade de Michigan em 1969, 1972 e 1977 e posteriormente retomado em 1992 pelo Families and Work Institute, com uma amostra representativa, sobre a força de trabalho dos Estados Unidos, conclui-se que a maioria das investigações sobre os arranjos de trabalho flexível se concentram em quatro tipos diferentes de resultados: (1) os efeitos sobre a produtividade organizacional, (2) os efeitos sobre a capacidade dos trabalhadores manterem o equilíbrio entre as responsabilidades de trabalho e de família, (3) o efeito sobre o stress dos trabalhadores e, finalmente, (4) o efeito sobre as atitudes e o moral dos trabalhadores:

Relativamente aos efeitos sobre a produtividade organizacional, as conclusões dos estudos dos diversos autores referenciados por Gottlieb, Kelloway & Barham (1998) e que a seguir descrevemos, indicam que embora pareça não existirem evidências convincentes de que os arranjos flexíveis de trabalho aumentem a produtividade

também não existem evidências empíricas que sugiram que tais arranjos inibam ou reduzam a produtividade.

Os investigadores analisaram os efeitos dos arranjos flexíveis de trabalho sobre a produtividade organizacional usando vários indicadores como a avaliação de desempenho ou as taxas de absentismo. Os resultados obtidos são contraditórios. Se não vejamos, um estudo feito em 25 instituições públicas, sobre a aplicação do horário flexível, indicam que houve aumento de produtividade. Num outro estudo, verificou-se que quando se combina o horário de trabalho flexível e a semana de trabalho comprimida não existem significativos acréscimos de produtividade. Mas, o mesmo estudo indica que com o uso da licença por doença ou da licença parental existe uma redução da produtividade. Outros estudos, apresentam um aumento da produtividade e noutros não se verificou uma alteração da produtividade. Por sua vez, uma série de investigações realizadas por Ivancevich em 1974 e posteriormente em 1977, em colaboração com Lyon e também referenciadas por Gottlieb, Kelloway & Barham (1998), concluem que a implementação da semana de trabalho comprimida contribui para o aumento da produtividade após o primeiro ano, contudo dois anos depois esse efeito desapareceu. Quanto aos horários de trabalho em part-time, quando comparados com um desempenho a tempo inteiro, não existem evidências empíricas que permitam concluir se esta forma de organização do trabalho contribui ou não para um aumento da produtividade.

Quanto aos efeitos sobre a capacidade dos trabalhadores manterem o equilíbrio entre as responsabilidades de trabalho e de família, apesar dos arranjos de trabalho flexível serem frequentemente citados como um meio de ajudar os trabalhadores a

equilibrar as responsabilidades de trabalho com as obrigações familiares, os dados disponíveis indicam que é sobretudo o número de horas passadas a trabalhar por semana, mais do que o tipo de horário ou a localização física dos trabalhadores, que contribui para o alívio das pressões sentidas entre o envolvimento no trabalho e na família. Assim, as conclusões retiradas dos diversos estudos, referenciados por Gottlieb, Kelloway & Barham (1998), sugerem que os arranjos de trabalho flexível têm pouco efeito no equilíbrio entre o trabalho e a família. Contudo, os indivíduos que têm a possibilidade de executar as suas tarefas em *part-time*, partilharem um emprego ou terem uma semana de trabalho comprimida, manifestam uma menor interferência do trabalho na família. Relativamente ao teletrabalho e ao horário de trabalho flexível, poderá ocorrer uma maior interferência do trabalho na família provavelmente porque os indivíduos, quando comparados com os trabalhadores que desenvolvem a sua função num horário a tempo inteiro, trabalham mais dias por semana.

Relativamente ao efeito sobre o stress dos trabalhadores, os dados disponibilizados por Gottlieb, Kelloway & Barham (1998) indicam, também neste caso, que não existe um forte impacto dos arranjos de trabalho flexível sobre a redução do *stress* dos trabalhadores. Contudo, os indivíduos que trabalham sob alguma forma de horário de trabalho reduzido, quando comparados com os indivíduos que têm horários de trabalho completos, manifestam um maior nível de bem-estar e de satisfação, provavelmente devido ao menor nível de conflito trabalho-família.

Quanto ao efeito sobre as atitudes e o moral dos trabalhadores, embora as conclusões sejam contraditórias, existem alguns estudos que sugerem que a aplicação

dos arranjos de trabalho flexível têm alguns efeitos positivos na moral e nas atitudes dos trabalhadores, para além de demonstrarem maior satisfação com o seu trabalho e de estarem mais dispostos a prosseguir com este tipo de horário de trabalho do que outros trabalhadores.

Em síntese, poderemos inferir que os resultados obtidos nos diversos estudos não demonstram efeitos negativos na implementação dos diversos arranjos de trabalho flexível, sendo efectivamente neutros em termos de funcionamento organizacional, mas potencialmente capazes de contribuir para o aumento da moral (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998). Aliás, Galinsky, Bond & Friedman (1996), na conclusão do seu estudo, afirmam que apesar destes programas serem implementados das mais diversas formas, eles são úteis. Será provavelmente essa variabilidade que explica o porquê destes programas e políticas não contribuírem uniformemente para a melhoria do conflito trabalho-família. Contudo, a implementação das políticas e dos programas *family-friendly* contribuirão para que os supervisores sejam mais apoiantes e a cultura organizacional seja mais amiga da família.

Outra possível explicação para a inconsistência dos resultados poderá advir e ser contingente à percepção de controlo que os trabalhadores têm sobre a possibilidade de serem eles mesmos a escolher a fórmula que melhor se adequa às suas necessidades. Não basta que a gestão tenha este tipo de iniciativas, é importante que os trabalhadores sejam envolvidos no desenho, na implementação e na avaliação daqueles arranjos que melhor correspondam às necessidades dos trabalhadores e que, obviamente, tragam também benefícios para a organização.

3.6. Políticas de conciliação entre o trabalho e a família

As questões sobre o trabalho e a família começaram a surgir nos *media*, nas discussões governamentais e nas preocupações organizacionais, dando cobertura a uma série de iniciativas públicas e privadas dirigidas às necessidades dos pais trabalhadores, a partir dos anos 70 e 80, altura em que o número de mulheres com filhos pequenos vinha integrando a força de trabalho a um ritmo nunca antes visto.

Ultimamente, as famílias têm passado por alterações estruturais e funcionais que não têm sido acompanhadas por iguais mudanças nas políticas organizacionais. Apesar da grande maioria das famílias já não terem um pai que sustenta a família e uma mãe que cuida da casa e dos filhos, muitas empresas continuam a exercer as tradicionais políticas de trabalho desenhadas quando este era o modelo típico. Estas políticas estão claramente distantes da actual realidade da força de trabalho. Não são apenas as empresas que frequentemente se encontram desfasadas da realidade, muitas vezes a própria legislação não acompanha o evoluir da sociedade. A este propósito, Isabel André, citada por Perista (1999: 184), afirma o seguinte:

“Até um passado recente tem-se confundido persistentemente ao nível da política laboral e dos contratos de trabalho o que são direitos da família e direitos da mulher, e estes últimos sempre aliados ao papel de mãe (maternidade). Já para um mesmo enquadramento familiar os direitos relativos ao homem, mesmo que reduzidos a figura paterna têm estado completamente subavaliados.”

A possibilidade de surgirem conflitos e *stress* aumenta à medida que cada vez mais trabalhadores lutam com a necessidade de equilibrar as exigências pessoais e profissionais (Thomas & Ganster, 1995).

No início, tanto as preocupações públicas como privadas traduziam-se na licença de maternidade e na assistência às crianças. Gradualmente, o apoio que os empregadores foram dando aos seus trabalhadores foi-se alargando e passaram a corresponder a outras necessidades como o auxílio nos cuidados a prestar aos mais idosos ou a oferta de arranjos de trabalho flexíveis, de modo a corresponderem aos diversos ciclos de vida dos trabalhadores. Estas questões passaram ainda a fazer mais sentido à medida que ia sendo necessário alterar determinados parâmetros das profissões para se poder corresponder às crescentes pressões económicas. Consequentemente, era necessário conseguir o equilíbrio entre o progresso técnico e a globalização económica, que começava a evidenciar-se e, por outro, os desenvolvimentos sociais e institucionais que vieram a surgir dessas transformações e correlativamente as condicionavam (Galinsky, Bond & Friedman, 1996).

Na literatura encontramos diversas expressões como “*work-family*”, “*worklife*”, “*lifecycle*” ou “*family-friendly*” *policies* para identificar a cultura organizacional e as práticas e políticas que facilitam os esforços dos trabalhadores em conciliar as exigências do trabalho e as obrigações da vida pessoal, de forma a que ambos beneficiem (Galinsky, Bond & Friedman, 1996; MacGregor, 2000). Do ponto de vista das empresas, a prática destas políticas ajuda a atrair, motivar e reter uma força de trabalho produtiva (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998; Holt & Thaulow, 1996).

As políticas sobre a família e o trabalho fazem sentido para que se possam fortalecer as empresas e os seus lucros, consolidando simultaneamente a sociedade. Estas políticas têm sido desenvolvidas de acordo com o modelo que visa a igualdade de oportunidades e de forma a promover uma força de trabalho diversa, saudável e produtiva (Lewis, Watts & Camp, 1996). Guerreiro & Lourenço (1999), acrescentam,

ainda, que uma política de conciliação entre o trabalho e a família só será efectiva se se conseguir uma distribuição equilibrada de licenças de apoio à família. Com isso, permite-se que as mulheres assumam responsabilidades profissionais e progredam na carreira, evitando o excesso de trabalho dos homens, verificado muitas vezes nos respectivos empregos, por forma a não marginalizar o seu papel de pai ou a sobrecarregar as responsabilidades familiares das mães.

Embora as “*family-friendly policies*” se tenham expandido nos anos 90, este não é um conceito novo. Apesar de forma intermitente, a implementação destas medidas visou apenas o curto prazo, de acordo com a vivência económica e social de uma determinada época. Na Europa, os empregadores vêm contemplando as responsabilidades familiares da sua força de trabalho. Foi o que aconteceu no Reino Unido durante a Primeira Guerra Mundial, quando o governo, para solucionar as dificuldades das mães trabalhadoras, abriu creches em diversos locais de trabalho, ou na Eslovénia em que a própria lei adverte as empresas para que tomem em conta as obrigações familiares (Harker, 1996). Actualmente, a instituição de algum tipo de *family-friendly policies* passou a fazer parte da filosofia organizacional de muitas das grandes empresas americanas (Stoltz-Loike, 1992).

De acordo com Lisa Harker, a definição de *family-friendly* não é consensual. Contudo, é possível identificar alguns pontos centrais que devem constar de um programa que vise o equilíbrio entre o trabalho e a família (Harker, 1996:48):

- Estas políticas devem permitir que as pessoas cumpram com os deveres familiares como cumprem com as exigências do trabalho.
- Estas políticas deverão promover a igualdade de género e a partilha das responsabilidades familiares entre o homem e a mulher.

- Deverão ser políticas não discriminatórias, amigas dos trabalhadores e acompanhadas por condições de trabalho aceitáveis.
- Por fim, nenhuma política *family-friendly* terá sucesso, a menos que seja estabelecido um equilíbrio entre as necessidades do empregado e do empregador. Esta conciliação tem sido frequentemente referenciada como o “contrato invisível”, ou a relação de “confiança” entre o empregador e o empregado, ou ainda como sinergia.

De acordo com esta autora, em alguns países da União Europeia, embora o uso destas práticas de conciliação ainda não seja muito extenso, é possível identificar diversas iniciativas que vêm sendo tomadas. Todavia, estas políticas não se desenvolveram de maneira uniforme em toda a Europa. Por exemplo, o trabalho flexível é mais comum na Dinamarca, Alemanha e Holanda do que na França e na Irlanda, o *job sharing* está mais difundido no Reino Unido, na Alemanha e na Holanda do que em qualquer outra parte da União Europeia.

Actualmente, a União Europeia encoraja o desenvolvimento de diversas medidas, nomeadamente aquelas prescritas pela (Guerreiro & Lourenço, 1999):

- Directiva sobre licença parental (96/34) que preconiza a adopção de uma licença parental de 3 meses, tanto em caso de nascimento como de adopção, e que pode ser utilizada pelo pai ou pela mãe durante os primeiros oito anos de vida da criança;
- Recomendação do Conselho da Europa sobre acolhimento de crianças (92/241/CE), encorajando o desenvolvimento de serviços de acolhimento para os filhos dos trabalhadores ou formandos. Recomenda-se ainda que os

empregadores estejam mais atentos às necessidades dos seus colaboradores, incentivando e apoiando uma maior participação dos pais no apoio aos filhos e facilitando a utilização das licenças parentais.

- Directiva sobre trabalhadoras grávidas (92/85), a qual pretende preservar a saúde e a segurança da mulher grávida, da parturiente e da mãe que amamenta.

Mesmo nos EUA, onde a aplicação destas medidas é mais comum, muitas são as empresas que ainda não as aplicam ou não conseguiram modificar a sua cultura organizacional, pelo que, muitos empregados não recorrem a tais políticas com receio de prejudicarem a sua carreira. É importante reconhecer que as empresas não poderão fazer tudo por si sós, sendo necessário que os países desenvolvam políticas económicas e sociais adequadas, poder-se-ão evitar muitos conflitos. Por sua vez, os empregadores, vêm reconhecendo que estas políticas e programas terão pouco impacto se não forem correctamente implementadas pelos gestores e pelos supervisores ou, se a própria gestão, os supervisores ou os colegas forem contra àqueles trabalhadores que usufruem dos benefícios proporcionados por essas políticas e programas. Por forma a combater a opinião dos mais cépticos, que continuam a ver estas novas formas de flexibilização do trabalho como um privilégio de uma pequena minoria e como um desvio de um mundo de trabalho que foi construído à volta de um horário das 9 às 5, cinco dias por semana, os programas de formação dirigidos à gestão do trabalho e da família têm vindo a aumentar (Galinsky, Bond & Friedman, 1996; MacGregor, 2000; Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998).

Muitos dos programas que contemplam as práticas e políticas sobre o trabalho e a família incluem, horários de trabalho alternativos como o teletrabalho, *job-sharing*,

part-time ou semana de trabalho comprimida, mas, também, incluem outras políticas ligadas aos cuidados com as crianças, com os mais idosos, com a educação, com o bem-estar e a saúde, licença maternal e parental e uma grande variedade de programas de formação e de apoio aos gestores e aos trabalhadores. Muitas vezes a necessidade de utilizar as primeiras é uma consequência das segundas. E é sobre estas últimas políticas que nos debruçaremos a seguir.

3.6.1. Medidas e soluções legalmente consagradas e implementadas pelas empresas

Antes de mais, parece-nos importante referir que os programas e os benefícios que as empresas disponibilizam aos seus trabalhadores devem reflectir as diversas necessidades e exigências que estes vão sentindo ao longo da vida, as quais diferem e se modificam de acordo com a idade e o tipo de família. Por exemplo, o cuidar dos filhos dará mais tarde lugar ao cuidar dos familiares mais idosos.

3.6.1.1. Cuidados a prestar aos mais idosos

Apesar de cada vez mais os trabalhadores se verem confrontados com a necessidade de prestarem cuidados aos seus parentes mais idosos, a prestação, ou o auxílio na prestação, de cuidados aos mais velhos não tem recebido muita atenção por parte das empresas. O aumento da esperança média de vida dos indivíduos e o decréscimo das taxas de natalidade reflectem-se na diminuição das redes de parentes e

de entre-ajuda familiar (Harker, 1996; Guerreiro & Lourenço, 1999). A prestação deste tipo de cuidados exige grande esforço emocional, físico e/ou financeiro, o que frequentemente gera conflitos e stress devido às exigências do trabalho e responsabilidades familiares (Gerstel & Gallagher, 1993; Voydanoff, 1993). Os estudos indicam que são cada vez mais os trabalhadores, sobretudo mulheres, que combinam o emprego e a prestação de cuidados aos familiares idosos.

Segundo Gottlieb, Kelloway & Barham (1998), os investigadores distinguem dois tipos de cuidados a prestar aos idosos: os cuidados gerais e os cuidados pessoais. Por cuidados gerais entende-se toda a ajuda que é necessário prestar a um parente idoso ao nível dos cuidados de saúde, preparação das refeições, tratamento da casa e da roupa, compras e reparações, ajuda financeira, entre outras. Os cuidados pessoais a prestar aos idosos exigem uma maior disponibilidade por parte de quem tem a seu cargo tal responsabilidade porque, para além de incluírem todos os cuidados gerais atrás descritos, é igualmente necessário auxiliar em tarefas como, prestar cuidados de enfermagem, tomar medicamentos, vestir, comer, tomar banho ou outros aspectos da higiene pessoal.

Ainda de acordo com os mesmos autores, os estudos que se debruçam sobre esta questão indicam que a quantidade de tempo que os trabalhadores necessitam para ajudar os seus parentes é muito variável, estimando-se que, por exemplo, na América do Norte entre 10% a 20% da força de trabalho proporciona cuidados pessoais aos seus parentes idosos. As organizações deverão estar atentas ao carácter da sua força de trabalho em termos de faixa etária, género e procedência étnica, visto que estas características contribuirão para um possível maior envolvimento na prestação de cuidados aos idosos.

Nesta situação, é essencial que se criem tanto serviços especializados de prestação de cuidados, como se dê a possibilidade aos trabalhadores, sejam eles homens ou mulheres, de executarem as suas funções em regimes de trabalho facilitadores da prestação de apoio aos mais idosos. As iniciativas que os empregadores vêm tomando são variáveis e poder-se-ão resumir na prática de trabalho flexível, assistência financeira, centros de dia, aconselhamento, entre outras.

Como casos concretos podemos citar o exemplo do Barclays Bank que, em 1991, passou a permitir que os seus funcionários que trabalhavam há mais de dois anos na organização, pudessem desempenhar a sua função em regime de *part-time* durante mais de meio ano para poderem cuidar dos seus parentes mais idosos. Um outro caso, a Vidreira Pilkington Glass, do Reino Unido, oferece centros e diversos serviços de apoio aos seus trabalhadores já reformados e a alguns familiares dos seus actuais trabalhadores (Harker, 1996).

Por fim, para colmatar as necessidades dos idosos, é essencial que se criem redes de serviço no domicílio e serviços de proximidade através de acordos com as entidades empregadoras, a fim de facilitar a vida profissional e a vida familiar dos seus trabalhadores (Guerreiro & Lourenço, 1999).

3.6.1.2. Cuidados a prestar às crianças

Para que seja possível ajustar as mudanças ocorridas na força de trabalho, os gestores de recursos humanos confrontam-se frequentemente com a necessidade de repensar os empregos em geral e o recrutamento e a retenção em particular, pelo que,

diferentes estruturas organizacionais deverão ser desenvolvidas de modo a acomodarem as novas expectativas dos trabalhadores em relação ao trabalho pago e não pago (Ezra & Deckman, 1996).

Para que a concentração e a produtividade dos trabalhadores aumente é essencial que determinadas preocupações, como saber que os filhos estão em locais seguros e com qualidade, sejam ultrapassadas. Para fazerem face a esta nova realidade, diversas empresas passaram a disponibilizar creches, infantários e por vezes escolas no local de trabalho, dividir as despesas de infra-estruturas com empresas do mesmo sector ou de sectores diferentes mas fisicamente próximas ou, ainda, a subsidiar as mensalidades escolares. Guerreiro e Lourenço, dão-nos ainda exemplos de outras modalidades como, programas de férias, programas pós-escola, serviço de transporte, actividades desportivas, festas, entre outras. Desta forma, as empresas passam a dispor de uma importante ferramenta para recrutar e reter os trabalhadores porque grande parte da tensão, por eles sentida no desempenho dos diversos papéis, será aliviada. Esta flexibilidade, que as organizações podem oferecer aos pais, dá-lhes a oportunidade não só de desempenharem melhor o seu trabalho como também de se envolverem mais com os seus filhos. Por outra parte, se ambos os cônjuges partilharem os cuidados a prestar aos seus filhos, tanto o homem como a mulher poderão progredir nas suas carreiras (Stoltz-Loike, 1992; Guerreiro & Lourenço, 1999).

Mas, são sobretudo as mães trabalhadoras que manifestam maior dificuldade em retomar ou prosseguir a carreira, precisamente devido às dificuldades em encontrar uma instituição onde possam deixar os seus filhos. Para combater este abandono precoce da força de trabalho, o Midland Bank levou a cabo um estudo onde se concluiu que cerca de 70% da sua força de trabalho feminina abandonava o emprego após a maternidade e,

desta forma, com elas partiam em média onze anos de trabalho e todas as suas capacidades e experiência. Como para o Banco estas perdas eram consideráveis, optaram por implementar um programa de prestação de cuidados às crianças e, desta forma, passaram a poder contar as suas colaboradoras, mesmo após a maternidade (Lewis, Watts & Camp, 1996).

Nos diversos países da União Europeia, segundo Harker (1996), o número de empresas que apoia os pais na prestação de cuidados aos seus filhos é proporcionalmente inverso à política praticada por esses países, isto é, quanto maior for a rede pública de apoio à criança menor será a preocupação das empresas em prover os seus trabalhadores de tais facilidades e vice-versa. Noutros países, como acontece na Alemanha, muitas empresas optam por formar *parteneriados* com as autoridades locais oferecendo opções mais eficazes, em que os locais de apoio às crianças são em parte financiados por elas próprias e em parte financiados pelo governo, até porque muitos pais parecem preferir ter os seus filhos perto de casa do que no próprio local de trabalho.

No estudo realizado por Hall & Richter (1988), conclui-se que quando o local de trabalho é muito próximo de casa, ou quando existem locais de acolhimento para os filhos dos colaboradores dentro da própria empresa, pode ocorrer um aumento da permeabilidade entre as fronteiras do trabalho e da família. Os autores identificam esta situação através do seguinte exemplo: o trabalhador pode sentir-se culpado por não passar a hora de almoço ou fazer uma visita durante o dia ao seu filho, pelo que esta proximidade pode interferir com a sua concentração. Hall e Richter concluem afirmando que esta é uma questão tão complexa como controversa, mas que terá que ser tida em consideração.

3.6.1.3. Licenças para mães e pais trabalhadores

Estas licenças, para além de visarem a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, são fundamentais na promoção do equilíbrio de papéis entre pais e mães. Assim, a Licença de Maternidade e Paternidade, é o exemplo de uma política implementada pelo governo e, por conseguinte, a que todas as mães têm direito. A Lei sobre a protecção da maternidade e paternidade - Lei nº 4/84, de 5 de Abril - por diversas vezes foi alterada, tendo a última modificação legislativa ocorrido a 4 de Maio de 2000. No nosso país, antes da revisão da legislação da protecção da maternidade, todas as mulheres dispunham de 98 dias consecutivos, independentemente da profissão e do tempo de serviço. A partir de 1999, o período de licença de maternidade passou para 110 dias, actualmente são 120 dias, sendo possível dispor de 30 dias antes do nascimento e 90 depois do nascimento. Esta licença tanto pode ser gozada pelo pai como pela mãe. Contudo a mãe terá obrigatoriamente de utilizar 6 semanas. A licença maternal/paternal confere o direito a um subsídio pago pela segurança social ou, se se tratar de um funcionário da administração pública, terá direito à remuneração.

A licença por paternidade foi também alterada: o pai, em vez de dois, tem agora direito a uma licença de cinco dias úteis, seguidos ou interpolados, no primeiro mês a seguir ao nascimento do filho.

Como podemos observar, a própria lei tem, de alguma forma, tentado acompanhar as mudanças sociais reconhecendo a importância do papel do pai na socialização da criança. Desta forma, passou-se a permitir que, para além da mãe, também o pai possa acompanhar o filho e prestar os necessários cuidados à família, de

modo a que homens e mulheres consigam um equilíbrio tanto na educação dos filhos, como uma participação mais igual nas suas carreiras profissionais (Guerreiro e Lourenço, 1999).

3.6.1.4. Licença parental

No nosso país, a licença parental para assistência a filho até seis anos, tanto pode ser gozada pelo pai como pela mãe, tem a duração de três meses ou, no caso de trabalhar a tempo parcial, durante seis meses, com um período normal de trabalho igual a metade do tempo completo. No caso do nascimento do terceiro filho poderá ser prolongada até 3 anos.

Depois de esgotado qualquer dos direitos anteriormente referidos, o pai ou a mãe tem direito a licença especial para assistência a filho ou adoptado, de modo consecutivo ou interpolado, até ao limite de dois anos.

Os indivíduos que usufruem desta licença, para além de suspenderem as relações laborais perdem, também, o direito à remuneração. Este tipo de licença tem como objectivo dar aos pais trabalhadores a oportunidade de acompanharem mais de perto o crescimento dos seus filhos.

Empresas como a Deloitte & Touche, em Portugal, para além desta licença concedida pela lei também proporcionam duas semanas, pagas, para acompanhar o nascimento ou a adopção de uma criança e doze semanas não pagas, para quem trabalha há mais de três anos na empresa (Ramos, 1998).

Nalgumas empresas, esta licença é paga e noutras não, podendo se expandir por seis meses a um ano, com a garantia de voltar para a mesma posição ou para uma semelhante. Embora os pais também possam usufruir da licença paternal cedida pela empresa, muitos deles não o fazem porque para além desta não ser remunerada, os pais sentem-se inibidos com as atitudes negativas do empregador e dos colegas, pelo que apenas usam alguns dias sobretudo no período pós-parto. Assim, a licença parental é muito mais usada pelas mulheres do que pelos homens (Hewitt, 1993; Stoltz-Loike, 1992; Voydanoff, 1993).

3.6.1.5. Falta ou Licença para assistência à família

As faltas ou licenças para assistência à família foram criada para que, tanto o pai como a mãe, possam prestar assistência a familiares, nomeadamente filhos e cônjuges, quer em caso de doença, quer noutras situações que exijam apoio familiar.

3.6.1.6. Programas de formação

Os programas de formação abrangem os mais variados temas e oferecem cursos sobre, por exemplo, a gestão do tempo, encontros para partilhar experiências e soluções sobre os problemas que diariamente os pais trabalhadores enfrentam (Lewis, Watts & Camp, 1996). Outra vertente destes programas é posta em prática pela HP Portugal em

que qualquer colaborador pode usufruir das medidas de comparticipação de mestrados e MBA.

3.6.1.7. Flexibilidade de benefícios

Para além de todos estes novos arranjos de trabalho, as empresas podem ainda proporcionar aos seus trabalhadores uma outra importante opção ao nível da flexibilidade de benefícios (Stoltz-Loike, 1992). Em vez de todos os trabalhadores usufruírem do mesmo pacote de benefícios poderão seleccionar aqueles que mais necessitarem, dispondo para isso as organizações dos chamados benefícios flexíveis ou “*cafeteria concept*” (Camara, Guerra & Rodrigues, 1997). Desta forma, cada trabalhador gasta o montante anual que lhe é atribuído na escolha dos benefícios que têm mais interesse para si, em detrimento daqueles que acabaria por não utilizar. Para aqueles indivíduos cujo cônjuge também receba esta componente das recompensas extrínsecas, esta forma de atribuir benefícios tem ainda a vantagem de evitar a redundância de benefícios, cobrindo, assim, uma maior panóplia de necessidades.

3.7. O cenário português

À semelhança do que aconteceu noutras sociedades industrializadas, também Portugal viveu importantes transformações neste século, sobretudo nas últimas três décadas, ao nível da composição socioprofissional com a crescente feminização da força de trabalho. A participação das mulheres no mercado de trabalho passou de 13%, em 1960, para 36% em 1991, de acordo com os dados disponibilizados por Guerreiro &

Lourenço (1999), os quais também indicam que a taxa de actividade das mães trabalhadoras em 1995, no ciclo de vida entre os 20 e os 39 anos, é de 77% e destas, apenas 12% desempenham a sua actividade a tempo parcial. Com base na análise da evolução da taxa de actividade feminina, constatamos que, apesar das discriminações que persistem, da dificuldade de conciliação entre a vida profissional e familiar, as mulheres integram cada vez mais o mercado e trabalho. Infelizmente, no nosso país, esta elevada participação das mulheres na força de trabalho não tem sido isenta de discriminações entre géneros que se perpetuam ainda hoje e, também não tem sido acompanhada, nem por uma política social adequada, nem pelo devido equilíbrio entre os papéis de género vividos na família.

A elevada taxa de participação da mulher portuguesa no mercado de trabalho não tem sido acompanhada por adequadas estruturas sociais de apoio à família, o que leva a que as mulheres continuem a recorrer às redes de apoio informal. Contudo, como afirma Cardoso (1997), as solidariedades familiares e locais parecem estar a esgotar-se, pelo que é urgente alterar a nossa política económica e social.

Por outro lado, o nosso país também não é excepção em diversas outras transformações sociais, com reflexos na vida profissional e familiar dos trabalhadores de ambos os sexos. No que concerne às emergentes formas familiares, as famílias nucleares dão muitas vezes lugar a famílias monoparentais, aumentam os divórcios e os nascimentos fora do casamento. A esperança média de vida aumenta e, com ela, o maior número de trabalhadores com dependentes idosos a seu cargo e necessitados de cuidados. A população em geral, e as mulheres em particular, tem vindo a aumentar a sua escolaridade, e as mulheres têm-se inserido em áreas tradicionalmente masculinas como as ciências ou as tecnologias. A nível económico, as empresas deparam-se com os

crecentes desafios da globalização, como a competitividade, tanto ao nível tecnológico como ao nível de recursos humanos qualificados e diversificados.

As crescentes exigências que se vêm colocando à força de trabalho levam a que os trabalhadores tenham sérias dificuldades em encontrar um equilíbrio saudável entre as suas responsabilidades de trabalho e de família. Assim, é necessário criar práticas de conciliação entre as responsabilidades profissionais e as obrigações familiares dos trabalhadores de ambos os sexos, pelo que as formas de organização do trabalho terão que ser repensadas.

Cientes das preocupações das empresas e dos trabalhadores, o governo e os parceiros sociais têm incluído esta temática nas suas discussões. Encontra-se também consagrada na Constituição da República Portuguesa e, tendo em vista a igualdade de oportunidades no trabalho entre homens e mulheres, está incluída no Plano Nacional de Emprego desde 1998. Era uma das prioridades do extinto Ministério da Igualdade, por forma a ultrapassar as medidas que apenas pontualmente eram criadas, mas não eficazes, em termos estruturais e de inversão das tendências.

Em Portugal, ao nível formal, são essencialmente as empresas estrangeiras com filiais no nosso país, como é o caso da Hewlett-Packard ou da Deloitte & Touche que implementam os *family-friendly programs*. Contudo, empresas como a TAP, a Portugal Telecom, a Caixa Geral de Depósitos, a Transportadora Luís Simões, os CTT, a Farauto ou a Fábrica Estrela da Beira apoiam a conciliação entre o trabalho e a vida familiar (Ramos, 1998). Estas empresas contêm nos seus programas algumas das seguintes políticas: infantários no local de trabalho com horários alargados, assistência à adoção, subsídios para cuidados infantis, colónias e campos de férias, ocupação dos tempos livres para os filhos dos trabalhadores, comparticipação nos gastos com parentes

dependentes e serviços de apoio ao idoso, que incluem apoio médico e procura de instituições de acolhimento, licenças de maternidade alargadas, clubes culturais e desportivos, ginásios para que os seus trabalhadores possam descarregar o *stress*, assistência médica e hospitalar, complementos de reforma, fundos de pensões, apoio social e financeiro aos filhos deficientes, horários flexíveis, partilha de emprego e teletrabalho, entre outros.

Para além destes exemplos, podem ainda citar-se os referidos por Guerreiro & Lourenço (1999), os quais podem ser referidos como sendo de boas práticas para a conciliação entre a vida pessoal e profissional, e que são os seguintes:

- a empresa Bruno Jans, fabricante de contadores para água e electricidade, criou uma associação em que participam a empresa e os trabalhadores, a qual fundou uma creche, um infantário e uma escola primária. Promovem actividades desportivas e culturais. Inicialmente, apenas recebiam os filhos dos trabalhadores, posteriormente alargaram-na à comunidade
- a TAP tem uma creche e um infantário a funcionar 24 horas por dia para os filhos dos seus trabalhadores
- a CP, além do infantário, proporciona programas de férias para os filhos dos trabalhadores.
- a Portugal Telecom, para além do infantário, com a criação do banco de horas organizou um sistema de gestão de horários. Flexibiliza-se, assim, o tempo de trabalho, de modo a permitir que os trabalhadores conciliem a esfera pessoal e a esfera profissional. Os trabalhadores com familiares deficientes podem executar a sua actividade a partir de casa, em regime de teletrabalho. Promove, ainda, trabalho a tempo parcial para jovens estudantes universitários.

- a EDP, Electricidade de Portugal, promove a flexibilidade do tempo de trabalho em algumas categorias profissionais, a qual permite que o trabalhador gira o seu tempo de acordo com as necessidades.
- a Silva e Sistelo, criou um modelo de organização do trabalho através de grupos autónomos e flexibilizou o tempo de trabalho.
- a PROCAL, uma empresa comercial de artigos para a indústria do calçado, optou por uma semana de trabalho comprimida em quatro dias.
- a PLASTIDOM, uma indústria de plásticos, proporciona na mudança de turnos um período de descanso de quatro dias seguidos.
- a RTP, através do Projecto CONFATRA, pretende promover a conciliação entre a vida pessoal e privada. Para implementar esta ideia, aplicou um questionário e identificou as necessidades dos seus trabalhadores, em termos de apoios e medidas a tomar. Entre estas, incluem-se novas formas de organização do tempo de trabalho, como a partilha do mesmo posto de trabalho, teletrabalho, horário flexível, criação de uma rede de *babysitters*, ou ainda, bases de dados com serviços diversos de apoio à vida familiar. A empresa tem também desenvolvido uma política de formação e integração nos seus quadros, de mulheres em áreas tecnológicas, tradicionalmente masculinas.

Apesar de tudo isto, como nos diz Perista (1999), a mulher portuguesa tem diferentes níveis de instrução, poder de compra, acessibilidade a bens e equipamentos, reconhecimento social, o que, para além de agravar, aumenta as suas dificuldades de conciliação entre o trabalho e a família.

3.8. Formalidade e informalidade dos programas de apoio à conciliação entre o trabalho e a família

Até agora apenas temos vindo a referenciar as disposições formais que as empresas disponibilizam, ou poderiam disponibilizar aos seus trabalhadores. Contudo, não poderemos deixar de salientar que diversas organizações, apesar de não terem uma política formal estabelecida, informalmente, aplicam-na.

Assim, quando estes programas são formalmente desenvolvidos descrevem detalhadamente quais as práticas e políticas estabelecidas entre empregados e empregadores. Por sua vez, quando estas práticas são informais, os trabalhadores e a gestão, os trabalhadores e o seu superior hierárquico imediato ou ainda através de acordos verbais entre colegas, interagem de modo a criar uma cultura organizacional com um conjunto de regras capazes de regular essa flexibilidade, a qual é tão frequente quanto a formal.

Por vezes, a flexibilidade informal baseia-se nas obrigações mútuas que surgem entre empregados e empregadores. A flexibilidade informal tem o seu preço, o qual deverá ser pago com esforço adicional sempre que o trabalho assim o exija, verificando-se, portanto, uma reciprocidade mútua (Holt & Thaulow, 1996).

3.9. Considerações finais

Por fim, resta-nos acrescentar que a revisão da literatura efectuada demonstra que uma significativa proporção de trabalhadores experiencia alguma ou mesmo grande dificuldade em coordenar as exigências do trabalho e da família. A coordenação entre o

trabalho e a família é particularmente difícil para os trabalhadores com filhos em idade pré-escolar e para os casais de dupla-carreira ou rendimento.

Embora tenham sido efectuados estudos a fim de demonstrar formas de conciliar o trabalho e a família, poucas são as investigações que tenham analisado a influência das diversas alternativas que as empresas dispõem para combater a tensão gerada pelos papéis de trabalho e de família ou tenham simultaneamente identificado as exigências e as formas de lidar com estas questões no local de trabalho (Warren & Johnson, 1995).

Contudo, parece-nos imprescindível que as organizações conheçam cada vez melhor os custos e os benefícios das políticas, das práticas e dos programas sobre o trabalho e a família, para que se ultrapasse a ideia de que estas políticas são a excepção à regra. Talvez o *benchmarking* e o reconhecimento daquilo que outras empresas vêm fazendo nesta área seja uma forma de encorajar os nossos gestores a incluírem esta preciosa ferramenta na gestão estratégica das suas empresas.

PARTE III

DELIMITAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO E ABORDAGEM

METODOLÓGICA

Parte III

4. Delimitação do objecto de estudo e abordagem metodológica

4.1. Definição do objecto de estudo

No actual contexto económico-social, a necessidade dos indivíduos gerirem a interface trabalho-família tornou-se premente, visto que a conciliação entre estas duas esferas é um determinante importante, tanto da satisfação profissional, como familiar.

O interesse sobre as questões relacionadas com o envolvimento no trabalho tem progressivamente vindo a aumentar devido ao reconhecimento dos potenciais benefícios que daí são retirados, quer para as organizações quer para os indivíduos. A este propósito Somers & Birnbaum (1998: 621) referem que:

“Os trabalhadores destas organizações para além de serem indivíduos empenhados e de se identificarem com os objectivos e os valores organizacionais são também considerados leais e produtivos. Consequentemente, um outro vasto e desejável leque de comportamentos têm sido relacionados com o envolvimento no trabalho incluindo: retenção de trabalhadores, desempenho profissional, assiduidade, quantidade de trabalho, qualidade de trabalho e sacrifício pessoal a favor da empresa.” (Somers & Birnbaum, 1998:621)

Os mesmos autores referem, ainda, que a maior parte da investigação efectuada nesta área se preocupa essencialmente com os antecedentes e suas correlações, enquanto que os estudos sobre as consequências são escassos e centram-se sobretudo no *turnover*, esquecendo, entre outras, uma variável importante como é o desempenho profissional.

Como afirmam Ashforth, Kreiner & Fugate (2000), o quotidiano é cada vez mais mediado por diversos papéis formais que a sociedade industrializada fez proliferar e

institucionalizar. Assim, a grande maioria dos indivíduos desempenham uma multiplicidade de papéis que frequentemente entram em conflito entre si. No entanto, Marks & MacDermid (1996: 418) citam diversos estudos em que se conclui que o desempenho de múltiplos papéis poderá gerar uma tensão “normal”, ser benéfico para o bem-estar físico e psicológico, bem como aumentar a qualidade e os efeitos da combinação de determinados papéis no bem-estar. Contudo, autores como Netemeyer, Boles & McMurrian (1996) referem que, apesar do trabalho e da família serem dois dos pontos mais importantes da vida de um adulto, as expectativas destes dois domínios nem sempre são compatíveis, criando conflitos entre a vida profissional e familiar. Destes conflitos resulta insatisfação profissional, *turnover*, angústia psicológica e insatisfação matrimonial e de vida. Provavelmente, no futuro, todos estes resultados serão potenciados devido ao aumento do número de famílias com apenas um elemento, famílias que terão de prestar cuidados a parentes idosos e famílias de dupla-carreira ou duplo-rendimento.

São precisamente os casais de dupla-carreira, ou duplo-rendimento, quem mais sofre com as implicações do conflito trabalho-família, apesar de auferirem rendimentos superiores, percebendo formas especiais de *stress* a nível profissional, pessoal, matrimonial e familiar (Mintz & Mahalik, 1996). O surgimento de cada vez mais casais de dupla-carreira ou duplo-rendimento deve-se ao aumento do número de mulheres casadas que prosseguem uma carreira, ao crescente nível educacional das mulheres, ao incremento da igualdade de oportunidades no emprego e à tendência de mulheres e homens profissionais casarem entre si. Geralmente, estes casais dão tanta importância ao desenvolvimento e à progressão das duas carreiras como ao desenvolvimento e à manutenção do casamento e da vida familiar (Burley, 1995).

Sem dúvida que uma das maiores alterações demográficas ocorridas no mercado de trabalho nas últimas décadas deveu-se à entrada da mulher na força de trabalho. Assim, uma divisão do trabalho segundo o género, em que o homem é responsável pelo sustento da família e a mulher pelo cuidar da casa e da família, deixou de ser uma opção viável para muitos casais. A maioria das mulheres trabalha porque as suas famílias necessitam de mais um vencimento para ultrapassarem o limiar da pobreza ou para atingirem um nível de vida superior, enquanto que outras o fazem para se auto-realizarem.

À medida que mais mulheres vão entrando na força de trabalho maior é a importância que se atribui ao emprego da mãe e aos seus efeitos na família, sobretudo quando têm filhos pequenos (Bryant & Zick, 1996; Scarr, Phillips & McCartney, 1989;). A própria literatura explora intensamente o desafio que é para a mulher combinar as responsabilidades familiares e profissionais, como sendo um facto que afecta diferentemente homens e mulheres. Tornar-se mãe tem um impacto mais profundo na mulher do que no homem quando este se torna pai. De acordo com uma socialização de género, que concebe a mulher como alguém capaz de cuidar e acarinhar e o homem como alguém que deverá sustentar a família, a maternidade torna-se mais difícil de conciliar com um trabalho pago, do que o é a paternidade. A capacidade da mulher poder gerar um filho generalizou-se à capacidade de cuidar deles. Assim, e não raras as vezes, quando a mulher pretende ser mãe mas também se sente compelida a seguir uma carreira, quer por necessidade económica quer por aspiração pessoal, duas hipóteses poderão sobrevir: ou a mulher adia a maternidade ou, então, enceta uma luta na tentativa de sincronizar a maternidade e a carreira. Em suma, como afirma Eccles,

citado por Ranson (1998:520), a mulher actual é cada vez mais caracterizada como sendo uma mulher de “múltiplos papéis e múltiplos objectivos” (Ranson, 1998).

Apesar do elevado número de horas que as mulheres trabalham e dos múltiplos papéis por elas desempenhados nem sempre significa que vivem mais *stressadas*, comparativamente àquelas mulheres que têm menos ocupações.

Para além dos casais de dupla carreira ou rendimento, as mulheres, devido à sua crescente participação na força de trabalho, parecem ser mais susceptíveis ao conflito trabalho-família. Para elas é mais complexo conciliar uma carreira e uma família embora existam estádios na vida da mulher em que essa conciliação é mais problemática, nomeadamente na fase em que desenvolve a sua carreira e simultaneamente os filhos são pequenos, e por isso muito dependentes.

Equilibrar o trabalho e a família tornou-se uma preocupação tanto dos trabalhadores como dos empregadores, não só porque as mulheres se tornam uma larga e cada vez mais permanente parte da força de trabalho mas, também, porque a força de trabalho está a torna-se mais envelhecida e, ainda, devido à crescente globalização do mercado. Todos estes factores sugerem que os empregadores enfrentam um sério desafio: têm de competir tanto por consumidores como por trabalhadores. Estas mudanças demográficas do mercado de trabalho e da força de trabalho sugerem a necessidade de criar novas políticas e novas iniciativas capazes de contemplar as responsabilidades familiares dos trabalhadores (Seyler, Monroe & Garand, 1995).

Como já referimos, determinados efeitos negativos emergentes do conflito trabalho-família como sejam o *stress*, absentismo, *turnover*, o pouco envolvimento e a pouca produtividade, associadas à pressão das organizações em perderem os seus talentosos trabalhadores, sejam eles homens ou mulheres, devido à dificuldade de

conciliarem as responsabilidades profissionais e familiares, levou a que muitas organizações reconsiderassem e reformulassem as suas expectativas e políticas de recursos humanos (Higgins, Duxbury & Lee, 1994).

Muitas das actuais políticas de emprego e das estruturas de trabalho ainda são dirigidas a um modelo de família tradicional, que se encontra em declínio, em que o marido trabalha fora de casa e a esposa toma conta da casa e dos filhos, ajudando o marido a progredir na carreira. Estas políticas incluem um horário de trabalho das 9 às 5, o emprego situa-se fisicamente fora da casa, não se recorrendo de forma discricionária nem às horas extras nem a penalizações por trabalhar em regime de *part-time*. Embora estas políticas criem tensões entre as famílias tradicionais, a sua falta de ajustamento aos casais de duplo rendimento e aos pais solteiros é ainda mais evidente.

Contudo, têm sido desenvolvidas políticas alternativas que procuram ir ao encontro das fontes de conflito, nomeadamente quanto aos horários e à quantidade de trabalho e à prestação de cuidados, não só aos filhos como também aos parentes mais idosos. As políticas dirigidas à quantidade e ao horário de trabalho incluem a licença maternal/paternal e parental e horários de trabalho alternativos ou flexibilização da organização do trabalho. As políticas e os programas que se dirigem à necessidade dos trabalhadores cuidarem dos filhos e dos familiares idosos poderão assumir diversas formas, como por exemplo: informações e serviços de referência, prestação de cuidados no local e fornecimento de apoio financeiro para que se possam adquirir os cuidados. Estas políticas e programas têm, ao longo do decorrer da vida e da igualdade de géneros, diversos efeitos no conflito trabalho-família (Voydanoff, 1993).

É certamente o custo destes programas e políticas que leva a que muitos empregadores sejam relutantes na sua adopção. Contudo, para alguns empregadores, a

diferença entre os benefícios e os custos das políticas “amigas da família” é suficientemente positiva para que eles percebam tais políticas como sendo lucrativas para a organização, embora, muitas vezes o lucro obtido esteja fora do controlo do empregador e nem sempre passível de mensuração, sendo que, esse lucro poderá ser percebido tanto na produtividade como na satisfação, na estabilidade da força de trabalho, no desenvolvimento e na manutenção de uma imagem organizacional positiva, ou noutros factores (Seyler, Monroe & Garand, 1995).

O trabalho e a família constituem duas das mais importantes esferas da vida de um adulto. Tradicionalmente, estes dois domínios têm sido estudados separadamente. Contudo, recentemente, a interface entre os papéis de trabalho e de família tem captado o interesse de um crescente número de investigadores. Esta nova perspectiva analítica tem sido impulsionada pelas diversas tendências demográficas que vêm caracterizando a sociedade actual.

A tensão e o *stress* sentidos no âmbito do trabalho e no âmbito da família têm um relativo impacto no bem-estar global do indivíduo, isto é, os *stressores* do trabalho afectam a esfera da família e os *stressores* da família afectam a esfera do trabalho e, por fim, o próprio conflito trabalho-família acaba também por ser uma fonte de stress capaz de influenciar o bem-estar (Frone, Russell, & Cooper, 1992).

Apesar da grande maioria das investigações incidir sobre o conflito trabalho-família, na opinião de Frone, Russell, & Cooper (1992), o conflito trabalho-família tem uma natureza bidireccional, isto é, o trabalho interfere com a família (conflito $t \rightarrow f$) e a família interfere com o trabalho (conflito $f \rightarrow t$). Contudo, o termo conflito trabalho-família é o mais usado para definir uma situação de conflito, seja ela de família ou de trabalho, e é também esta a expressão que utilizamos, embora seja a interferência da

família no trabalho que preocupa a gestão de recursos humanos. Sendo, naturalmente esta a vertente explorada neste trabalho!

De acordo com Hall & Richter (1988), os indivíduos que estejam altamente envolvidos com o trabalho ou com a família, ou com ambos, têm uma fronteira bastante permeável entre o trabalho e a casa. As fronteiras altamente permeáveis surgem quando um indivíduo permite que as necessidades de um dos domínios se intrometam no outro domínio. Tal intromissão poderá levar ao aumento do conflito trabalho-família.

Diversos estudos concluem que existe uma relação positiva entre o envolvimento com o trabalho e o conflito trabalho e entre o envolvimento com a família e o conflito família. Na opinião de Duxbury & Higgins (1991), são duas as razões que levaram a esta associação. Uma dessas razões sugere que um elevado envolvimento no trabalho e um elevado envolvimento com a família estão correlacionados com o elevado número de horas passado nas actividades de trabalho e de família, respectivamente. Estas horas estão ligadas ao aumento do conflito trabalho-família resultante da sobrecarga do papel. A outra razão sugere que o envolvimento psicológico num papel actua como um agente sensibilizador sobre o efeito das interferências, tornando o indivíduo mais conhecedor dos problemas que esse papel trás. Contudo, esse conhecimento, aumenta a percepção do papel conflitante.

O estudo desenvolvido por Gutek, Searle & Klepa (1991), refere que as mulheres tendem a passar mais horas que os homens no trabalho doméstico e a cuidar da família. Assim, as mulheres manifestam um maior conflito trabalho-família que os homens, particularmente o tipo de conflito em que a família interfere no trabalho, porque as mulheres passam mais tempo a ocuparem-se da família do que os homens.

Em média, as mulheres passam mais horas no trabalho da casa e da família que a média dos homens, os homens tendem a passar mais horas num emprego pago do que a média das mulheres. Se o número de horas gastas numa actividade se traduz directamente na percepção do conflito, então, as mulheres manifestam mais interferências da família no trabalho do que os homens, porque elas passam mais horas no trabalho familiar que os homens. Da mesma forma, os homens manifestam mais interferências do trabalho na família do que as mulheres porque eles tendem a passar mais horas num trabalho pago do que as mulheres. Em suma, e de acordo com a perspectiva denominada de “*visão racional*” (Guttek, Searle & Klepa, 1991), a quantidade de conflito percebida por cada indivíduo aumenta em proporção do número de horas gastas, tanto no domínio do trabalho como da família.

Para além do tempo gasto no desempenho dos papéis, sejam eles de trabalho ou de família, Duxbury & Higgins (1991) recorrem à teoria da sensibilização de Pleck para explicar as diferenças de género entre o envolvimento no trabalho e o conflito trabalho e o envolvimento na família e o conflito família —¹. A auto-estima e a identidade dos homens foram tradicionalmente ligadas ao seu desempenho no papel de trabalho. O auto-conceito das mulheres, por sua vez, é tradicionalmente associado ao seu desempenho nos papéis de cônjuge e mãe. Assim, e de acordo com a teoria de Pleck,

(1) O envolvimento no trabalho é concebido como a resposta psicológica de uma pessoa ao seu papel corrente de trabalho, o grau com o qual a pessoa se identifica psicologicamente com a profissão e o interesse da profissão para a auto-imagem e para o auto-conceito da pessoa. O envolvimento com a família é concebido como o grau com o qual a pessoa se identifica psicologicamente com os papéis de família, a importância da família para a auto-imagem e para o auto-conceito da pessoa, e o envolvimento do indivíduo para com os papéis de família (Duxbury & Higgins, 1991:62).

quando os homens e as mulheres estão igualmente envolvidos no seu papel de trabalho, os homens percebem elevados níveis de conflito trabalho porque as expectativas sociais tornam os homens mais sensíveis aos problemas intimamente ligados ao papel de trabalho, os quais poderão impedir o seu sucesso profissional. Uma argumentação idêntica poderá ser estabelecida para explicar o envolvimento na família e o conflito família para a mulher. Provavelmente, a mulher percebe um maior nível de conflito família devido às expectativas sociais.

A desigualdade entre os sexos continua a existir porque o que é valorizado é o facto de homens e mulheres realizarem diferentes tarefas e não o desempenho obtido por cada um deles. Finalmente, não nos podemos esquecer que tanto a desvalorização da mulher como do seu trabalho é um factor chave na atribuição de diferentes compensações e estatutos ao homem e à mulher.

Será que homens e mulheres diferem no seu empenhamento em relação ao trabalho e à família? São as diferentes experiências, recompensas e custos associados aos papéis de trabalho e de família que influenciam o conflito trabalho-família? Ou esse conflito trabalho-família deve-se à diferente socialização dos papéis masculinos e femininos? Os homens experienciam mais conflito trabalho e as mulheres mais conflito família? Ou ambos experienciam o mesmo nível de dificuldade em equilibrar as exigências do trabalho e da família, como consequência das expectativas familiares? Os programas e políticas organizacionais orientadas para a conciliação entre o trabalho e a família são percebidos pelos trabalhadores como suficientes e eficazes?

Assim, esta investigação é baseada na combinação de dois objectivos: por um lado, procurar conhecer a percepção do conflito trabalho-família e, por outro, averiguar as possíveis diferenças de género no contexto de uma empresa multinacional de

produtos lácteos – Danone Portugal, S.A., sendo, portanto, o campo de observação desta investigação delimitado pela análise de uma organização.

Não é nossa pretensão apresentar um novo modelo ou uma nova teoria acerca da interface trabalho-família mas, tão somente, considerar os diversos contributos que têm surgido por forma a compreender esta temática e a explorá-la numa organização portuguesa, pelo que este trabalho é essencialmente exploratório.

À semelhança do que afirmam Sanders *et al.* (1998), pensamos que, devido à sua potencial influência na satisfação profissional, no envolvimento no trabalho e no empenhamento organizacional, o estudo da interface trabalho-família é não só importante para os investigadores organizacionais como também para os gestores e para os trabalhadores

A análise da literatura acerca do conflito trabalho-família, para além de ter levantado muitas questões, serviu de base à elaboração de hipóteses de trabalho que poderão ser confirmadas ou infirmadas pela investigação.

Assim, as hipóteses gerais podem ser expostas nos seguintes termos:

H1: Existe percepção do conflito família-trabalho.

H2: Existem diferenças de género na percepção do conflito família-trabalho.

Desta proposição global um conjunto de hipóteses específicas principais pode ser retirado:

- A relação entre o conflito de trabalho e o conflito família-trabalho será mais elevada para os homens do que para as mulheres.
- A relação entre o conflito família e o conflito família-trabalho será mais elevada para as mulheres do que para os homens.
- O conflito família-trabalho é superior nas mulheres com maior número de filhos.
- O conflito família-trabalho é superior nos casais de dupla-carreira ou duplo-rendimento.

4.2. Metodologia utilizada

Perante a panóplia de instrumentos metodológicos e a interrogação entre optar por uma análise quantitativa ou qualitativa e, ainda, perante aquilo que Ruquoy (1997:85) afirma “(...) *nem o qualitativo nem o quantitativo garantem uma objectividade total; tendem apenas a assegurar um procedimento o mais objectivo possível (...)*”, elegemos como método de recolha de dados a entrevista semidirectiva baseada na utilização de um guia, o qual se encontra em anexo. A maioria das questões eram abertas para permitir que o entrevistado nos oferecesse a maior informação possível. As entrevistas foram gravadas, para, posteriormente serem analisadas.

Por outro lado, e como afirmam Ambert *et al.* (1995), os métodos qualitativos são particularmente úteis no estudo de fenómenos ainda não muito explorados ou identificados, o que nos parece ser o caso da problemática acerca do conflito família-trabalho no nosso país. Além disso, outra das razões que nos levou a optar por uma

metodologia de carácter qualitativo, deve-se ao facto deste tipo de metodologia, como afirma Ruqoy (1997), permitir uma análise directa (*in loco*) das atitudes, valores, crenças e percepções do indivíduo. Por fim, Gummesson (1991) afirma que a análise qualitativa tem demonstrado ser mais profunda e rica.

O uso da entrevista semidirectiva permite que o entrevistado se exprima de forma livre acerca da temática sugerida por um determinado número de questões relativamente amplas, por forma a que possam surgir respostas diferentes daquelas que o investigador teria podido explicitamente prever no seu trabalho. Por outro lado, apesar da estrutura das hipóteses e dos conceitos não ser reproduzida de uma forma rigorosa no guião, isso não significa que esteja menos presente no espírito do entrevistador (Ghiglione & Matalon, 1993; Quivy & Campenhoudt, 1992; Ruquoy, 1997).

De acordo com a escola de Frankfurt, a entrevista permite detectar nos discursos não apenas opiniões mas, sobretudo, traços de personalidade que muitas vezes os seus detentores não estão totalmente conscientes. Por sua vez, a escola de Chicago afirma que com o uso da entrevista é possível ir ao encontro dos indivíduos no seu ambiente, o que permite uma interlocução directa entre os actores sociais envolvidos na acção, em vez de serem isolados como acontece quando se usam inquéritos por questionário (Ruquoy, 1997).

4.2.1. Construção e teste do guião de entrevista

Neste momento da investigação seguimos as recomendações sugeridas por Quivy & Campenhoudt (1992).

Afim de concebermos o instrumento de recolha de dados, começamos por reunir e explorar uma série de frases que posteriormente geraram outras capazes de reflectir as conceptualizações do conflito trabalho-família. As questões foram seleccionadas a partir de fontes previamente publicadas e que reflectiam os domínios dos construtos, nomeadamente, Frone, Russell & Cooper (1992), Gutek, Searle & Klepa (1991) e Netemeyer, Boles & McMurrin, (1996). Foi necessário modificar o teor de algumas dessas questões para que se ajustassem ao formato usado na nossa abordagem. Com a geração das diversas questões procurámos reflectir, de uma maneira geral, sobre as interrogações do conflito trabalho-família, nomeadamente acerca da tensão e do aumento de tempo, energia, esforço e comportamento. Algumas das questões foram, também, formuladas de forma inversa.

De seguida, testámos o instrumento de recolha de dados por forma a percebermos se, de facto, este guião ou suporte de entrevista correspondia ao esperado. Assim, com base numa versão provisória do guião, a título de pré-teste, foram efectuadas algumas entrevistas a indivíduos que, não fazendo parte da amostra, apresentavam características similares às dos indivíduos da população visada.

Posteriormente, após uma análise cuidadosa baseada nas dificuldades e nas sugestões indicadas pelos entrevistados sujeitos ao pré-teste, fizeram-se algumas alterações à forma e ao conteúdo. Por fim, redigiu-se a versão final do guião de entrevista.

4.2.2. Descrição do procedimento adoptado na recolha de dados

À semelhança de muitos outros estudos elaborados sobre a mesma temática, a recolha de dados foi feita com base numa amostra estratificada.

Almeida & Pinto (1995) referem que quando a “população-mãe” não é muito homogénea em relação às características estudadas, é preferível decompor-se a população em estratos mais homogéneos. Assim, elegemos três critérios: o sexo, o estado civil e a função desempenhada. Ou seja, homens e mulheres casados que ocupassem diferentes funções e conseqüentemente diferentes níveis hierárquicos. A revisão da literatura indica-nos que os indivíduos possuidores destas características são mais susceptíveis de serem afectados e de percepcionarem experiências conflitantes de trabalho-família.

De acordo com Gummesson (1991), e também com as nossas expectativas, nem sempre é fácil ter acesso a determinados indivíduos e, sobretudo, a determinadas organizações. Esta dificuldade justifica-se na medida em que são constantemente assediados por pedidos idênticos ao nosso e a disponibilidade temporal muitas vezes não se compadece com uma colaboração tão rigorosa quanto a desejada. Assim, partimos para esta nova fase da investigação com alguns receios.

Para que de facto se pudessem recolher os dados, estabeleceu-se, inicialmente, um contacto informal com a Directora do Departamento de Recursos Humanos da Danone Portugal, S.A., tendo-se esclarecido os objectivos do estudo e obtido a autorização para a realização das entrevistas. Perante uma resposta afirmativa e entusiástica, procedeu-se ao envio de um documento escrito onde era formalmente pedida a autorização para a realização das entrevistas, a descrição do procedimento e a referência à informação que a empresa passaria a dispor com base nas conclusões do estudo.

Algumas semanas mais tarde efectuamos as entrevistas. Cada entrevista realizou-se de forma individual e na própria empresa. De um total de 33 entrevistas, 16

homens e 17 mulheres, cerca de metade decorreram numa sala de reuniões e as restantes foram realizadas num gabinete disponibilizado para esse fim.

À medida que as entrevistas decorriam, uma escriturária do DRH ia contactando os indivíduos seleccionados pela empresa para fazerem parte da amostra para, também eles, serem entrevistados. Todos os entrevistados acederam a conceder a entrevista.

Na grande maioria dos casos, as entrevistas decorreram num clima amigável. Os entrevistados, para além de serem ouvintes atentos, demonstravam, por um lado, algum espanto pelo tema em análise mas, por outro, alguma satisfação por entenderem que este tipo de estudos lhes poderá trazer algumas informações interessantes. Daí que, muitos questionassem se a empresa teria acesso às conclusões. Foi-nos, ainda, formulado um convite no sentido de apresentar as conclusões da investigação na revista da empresa.

Noutros casos, as entrevistas decorreram sob alguma tensão nervosa por parte do entrevistado e por isso foram mais breves, mas nunca hostis.

As entrevistas tiveram uma duração muito diversa, variando entre os 20 e os 90 minutos.

4.3. Operacionalização das variáveis

4.3.1. Definição das categorias de análise

Recorreremos à análise de conteúdo, como técnica de tratamento de dados.

A análise de conteúdo surgiu nos Estados Unidos, durante a Primeira Guerra Mundial, e era usada como um instrumento de análise das comunicações. Após uma fase de poucos avanços, foi nos anos 50, mas sobretudo nos anos 60, que a análise de conteúdo se expande e passa a apresentar uma vertente tanto qualitativa como quantitativa. Na opinião de Bardin (1977) esta divisão ainda hoje persiste.

Com a análise qualitativa do produto das entrevistas, pretende-se identificar categorias ou classes de objectos, acções, pessoas ou acontecimentos. Posteriormente, a fim de construir um conjunto de relações entre as classes, definem-se as suas características específicas. Contudo, tal como afirma Maroy (1997), esta é uma operação que poderá assumir diversos aspectos, consoante os objectivos da análise.

De acordo com Bardin (1977) e Ghiglione & Matalon (1993), ao efectuarmos a análise de conteúdo passamos a dispor de um conjunto de técnicas que nos permitem deduzir as condições em que a informação foi produzida, através do relacionamento das estruturas semânticas com as estruturas tanto psicológicas como sociológicas. Por outro lado, passamos, também, a dispor de um campo de validação das ciências sociais.

Assim, é nosso objectivo definir classes ou categorias para que de uma forma indutiva e a partir dos dados, conheçamos as suas relações, afim de descrevermos e compreendermos a realidade observada, a qual dever-se-á enquadrar tanto nos desenvolvimentos teóricos realizados, como nos objectivos da pesquisa.

Por fim, a definição das categorias de análise está intimamente ligada à problemática teórica subjacente à investigação efectuada. Daí que, as categorias de análise definidas foram as seguintes:

- Envolvimento na carreira

- Envolvimento na família
- Conciliação entre o trabalho e a família
- Apoio do cônjuge
- Diferenças de género

Para uma melhor percepção da análise de conteúdo efectuada apresentamos de seguida as grelhas de análise com as diversas categorias.

Muitos dos estudos consultados concluem que as exigências, o controlo e um elevado envolvimento no papel de trabalho estão relacionados com elevados níveis de conflito trabalho-família. A fim de analisarmos estas variáveis criámos a seguinte grelha de análise:

Quadro 1 – Grelha de análise relativa à categoria envolvimento na carreira

Categorias	Dimensões	Indicadores
Envolvimento na carreira	Satisfação profissional	Utilização de diversas capacidades
		Relacionamento com os colegas
		Adequação ao cargo
		Valorização da cultura e do clima organizacional
	Obstáculos e conflitos relacionados com a profissão	Turnos
		Vencimento
		Inexistência ou incorrecta delineação das carreiras
		Envolvimento e empenhamento exigidos pela profissão/carreira
	Aspectos valorizados na profissão	Autonomia
		Trabalho interessante
	Apoio do supervisor	Relacionamento com o supervisor em termos profissionais
		Relacionamento com o supervisor em termos pessoais

Da mesma forma, um elevado envolvimento com a família está positivamente relacionado com o conflito trabalho-família, na medida em que, as experiências familiares podem afectar o trabalho, nomeadamente em circunstâncias de desenvolvimento de carreira e decisões de vida. Para que pudéssemos analisar a variável família criámos a grelha de análise apresentada no Quadro 2:

Quadro 2 – Grelha de análise relativa à categoria envolvimento na família

Categorias	Dimensões	Indicadores
Envolvimento na família	Satisfação pessoal e familiar	Número e idade dos filhos
		Responsabilidade pela prestação de cuidados e educação dos filhos
		Existência de redes formais ou grupos informais de apoio
		Envolvimento e empenhamento exigidos pela vida pessoal e familiar

Conforme temos vindo a constatar ao longo deste trabalho, foram diversas as mudanças sociais que aumentaram a complexidade e a magnitude das preocupações em relação à família e ao trabalho por parte das organizações e da sociedade. Assim, cada vez mais, o trabalho e a família são, para os homens e para as mulheres, fontes de significado e de identidade que contribuem para uma vida equilibrada. Logo, e de acordo com este pressuposto, é necessário compreendermos a interface trabalho-família por forma a conhecermos o modo como estes compromissos são construídos e sustentados, sendo este o objectivo da seguinte grelha de análise relativa à categoria conciliação entre o trabalho e a família.

Quadro 3 – Grelha de análise relativa à categoria conciliação entre o trabalho e a família

Categorias	Dimensões	Indicadores
Conciliação entre o trabalho e a família	Questões de carácter cultural e social	Percepção de duas esferas diferentes entre as quais se deve optar
	Questões de carácter pessoal e familiar	Dificuldade em conciliar os papéis de trabalho e de família
		Sobrecarga
		Interferência
		Apoio
Conflito		
Questões de carácter organizacional	Percepção de políticas que apoiam a família	

Sendo a vida dos casais de dupla-carreira ou duplo-rendimento muitas vezes complexa é fundamental que confiem um no outro de modo a enfrentar as muitas necessidades da família e da carreira. De acordo com Sekaran citado por Stolk-Loike (1992:18) os cônjuges poderão manifestar um apoio mútuo através da “... *ajuda, escuta atenta, apoio emocional, encorajamento, reforço da auto-estima e da auto-confiança,*

partilha de informações, orientação e colaboração na resolução de problemas e na realização de objectivos.” (Stoltz-Loike, 1992). Visto que, a percepção do apoio do cônjuge é um factor importante no compromisso com a carreira, parece-nos essencial a existência de uma categoria que analise esta problemática. Desta forma, o Quadro 4 refere-se à grelha de análise relativa à categoria denominada de apoio ao cônjuge.

Quadro 4 – Grelha de análise relativa à categoria apoio do cônjuge

Categorias	Dimensões	Indicadores
Apoio do cônjuge	Percepção da existência de apoio do cônjuge na profissão	Apoio e incentivo psicológico
		Apoia e auxilia no desenvolvimento e na manutenção da carreira
		Inexistência de apoio
	Percepção da responsabilidade pelo trabalho doméstico	Manutenção dos papéis tradicionais
		Partilha das tarefas domésticas entre o casal

Uma vez que as diferenças de género são o produto da socialização do comportamento humano leva a que também elas sejam associadas às diferentes formas em como homens e mulheres fazem as suas opções entre as exigências da carreira e da família.

As diferenças de género poderão afectar a forma como os indivíduos percebem e agem, pelo que as atitudes de género poderão condicionar a acção e a capacidade dos cônjuges participarem equitativamente no trabalho e nas actividades domésticas. Por sua vez, os estereótipos de género representam as atitudes, os comportamentos ou as capacidades de cada um dos sexos. Assim, com a categoria

referente às diferenças de género, apresentadas no Quadro 5, pretendemos analisar a percepção dos entrevistados em relação a esta questão, uma vez que este é um dos objectivos deste trabalho.

Quadro 5 – Grelha de análise relativa à categoria diferenças de género

Categorias	Dimensões	Indicadores
Diferenças de género	Razões de ordem social e cultural	Identificação de estereótipos masculinos e femininos
		Percepção, por parte da mulher, de maior interferência da família no trabalho
		Percepção na crença de que as mulheres casadas e com filhos estão menos empenhadas na carreira
		Percepção, por parte do homem, de maior interferência do trabalho na família
	Razões de ordem pessoal	Dificuldades relacionadas com o papel da mulher na esfera privada
		Dificuldades relacionadas com o papel do homem na esfera pública

4.3.2. Caracterização da empresa

Como já foi referido anteriormente, este estudo foi levado a cabo na Danone Portugal, S.A., a qual se implantou em Portugal em 1989, tendo adquirido na altura a Iophil e as suas instalações fabris de Castelo Branco, onde ainda hoje permanece, acabando aí por estabelecer a sua sede. Empregadora número um da região, centraliza

em Castelo Branco a sua actividade industrial, encontrando-se em Lisboa a Direcção Geral e os Departamentos Financeiro, Comercial, Marketing, Recursos Humanos, Compras, Logística, Recolha de Leite e Garantia de Qualidade.

Criando novos hábitos de consumo, associados a uma imagem de marca e ao florescimento de novos segmentos, assumiu a liderança do mercado dos iogurtes em 1994, sendo líder em quase todas as categorias de iogurtes existentes actualmente no mercado. Com um crescimento nos últimos 3 anos de 49.5%, detém actualmente uma quota de mercado de 35%.

Tem nos seus quadros 284 colaboradores, 191 homens e 93 mulheres, trabalhando em regime de turnos (55%), em horário normal fixo (22%), em horário normal flexível (15%) e com isenção de horário (8%).

Líder nacional no lançamento de novos produtos apresenta uma forte capacidade de inovação, através da investigação e desenvolvimento de projectos, e um elevado Know-how a nível do produto e do comportamento e necessidades do mercado consumidor.

Apostando no seu desenvolvimento integrou-se num grupo alimentar mundial, o Grupo Danone, que tem como área chave de negócios os produtos frescos diários, as bebidas, os biscoitos e as embalagens.

Presente em 150 países, este grupo alimentar, líder de mercado em França, Espanha, Itália e Benelux, Nº 3 na Europa e Nº 7 do mundo, aposta numa estratégia de expansão internacional, na manutenção da liderança nas áreas de produtos frescos diários, biscoitos e águas engarrafadas e na criação de valor para os seus accionistas, tendo como elemento chave do negócio os seus Recursos Humanos - 74957 trabalhadores, o eixo fundamental no desenvolvimento da organização.

Por isso, o Grupo Danone dá especial atenção ao recrutamento e desenvolvimento dos seus recursos, recruta pessoas com elevado potencial e que queiram “crescer” dentro do grupo, desenvolve os seus recursos humanos, aposta na formação interna adequada às competências e ao desenvolvimento de cada colaborador e na formação externa, procurando dar a conhecer o Grupo Danone e, através da Intranet, partilha informação entre o grupo.

Os seus valores assumidos são a abertura (curiosidade, agilidade e proximidade), o entusiasmo (paixão e gosto pelos desafios) e o humanismo (partilha, responsabilidade e respeito pelos outros).

A missão do Grupo Danone consiste em melhorar, em todo o mundo, a forma de vida, oferecendo em cada dia que passa uma alimentação melhor, de gostos variados e prazeres mais sãos.

Por fim, esta empresa caracteriza-se, também, por assumir uma forte responsabilidade social - projecto Children´s hour - participando na vida da comunidade envolvente, contribuindo para o seu desenvolvimento.

4.3.3. Caracterização da amostra

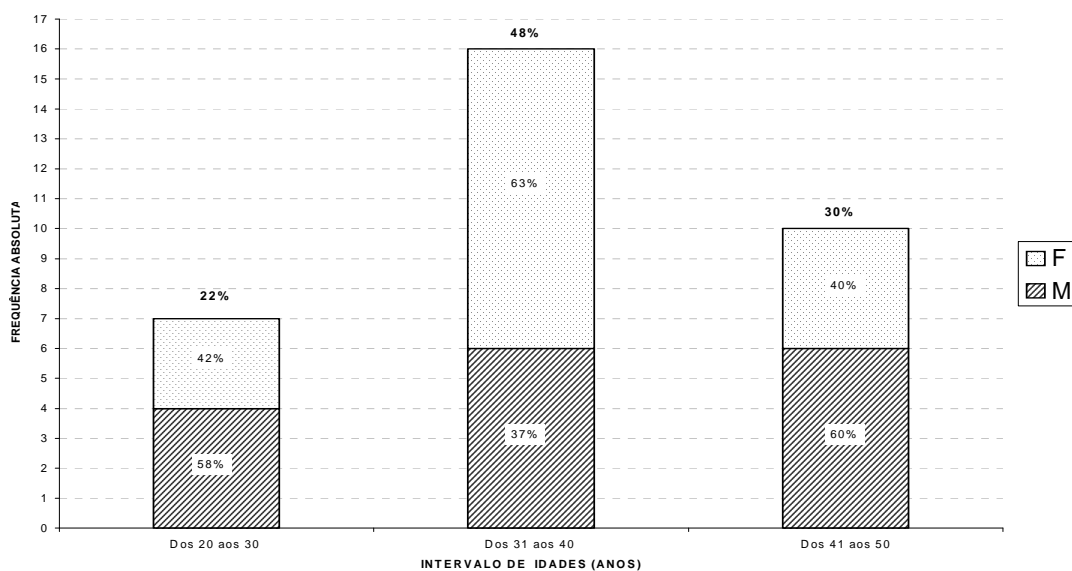
Uma das nossas preocupações ao seleccionar a amostra era a de que esta se aproximasse tanto quanto possível da população alvo, ou seja, que reflectisse a diversidade de trabalhadores da empresa em análise.

Para controlar a variável género, foram realizadas trinta e três entrevistas, dezasseis a elementos masculinos e dezassete a elementos femininos. Dadas as regularidades encontradas na amostra parece-nos que este número será razoável. Os entrevistados desempenhavam cargos diversos desde cargos de direcção a operacionais.

Na análise dos resultados cruzou-se cada uma das variáveis com a variável sexo.

Na apresentação dos quadros e gráficos que se seguem utilizámos conceitos estatísticos elementares como sejam a frequência absoluta (F.A.), número de vezes que determinado acontecimento se repete, e a frequência relativa (F.R.), quociente entre cada uma das frequências absolutas pelo número total da amostra. Nestas condições, podemos dizer que o somatório de todas as frequências absolutas é igual ao número total da amostra e que o somatório das frequências relativas é igual a 100%.

Gráfico 1 – Cruzamento entre as variáveis idade e sexo
(Freqüências absoluta e relativa)

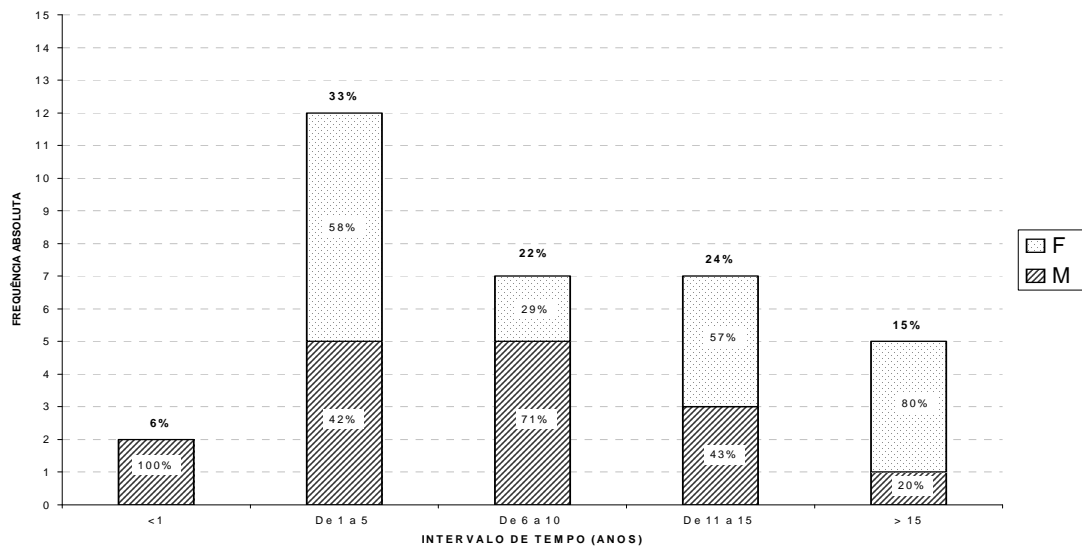


A partir do gráfico 1 podemos referir que quase metade dos entrevistados se situam no intervalo de idades compreendidos entre os 31 e os 40 anos, o que representa uma força de trabalho relativamente nova. Este facto justifica-se porque a Danone Portugal S.A. é uma empresa que se implantou recentemente em Portugal (1989), tendo recrutado sobretudo trabalhadores jovens.

Verificamos ainda que no grupo etário dominante, existe uma superioridade do sexo feminino sendo o masculino mais frequente nos outros dois grupos etários.

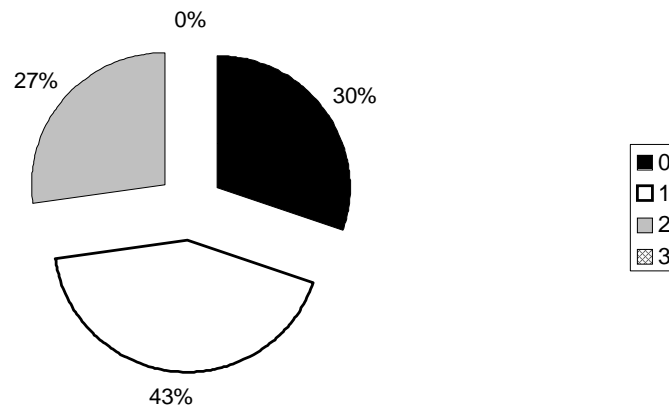
Os 33 elementos da amostra são casados, conforme podemos constar no gráfico seguinte.

Gráfico 2 – Cruzamento entre as variáveis anos de casamento e sexo
(Frequências absoluta e relativa)



Da observação do gráfico 2 podemos afirmar que um terço dos entrevistados se encontra casado entre 1 a 5 anos, o que se pode explicar, numa primeira análise, através da relativa pouca idade que os entrevistados apresentaram (Gráfico 1). Se atendermos a que quase metade dos entrevistados possuem um curso superior (Gráfico 6), que a idade média de conclusão desses cursos rondará os 24 / 25 anos, que a estabilidade no emprego se alcançará por volta dos 30 anos, então os dados obtidos estarão dentro daquilo que seria de esperar.

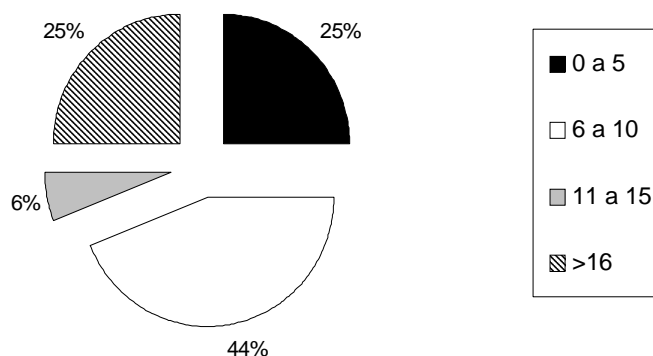
Do gráfico 2 conclui-se que o grupo de recém-casados é exclusivamente composto por indivíduos do sexo masculino, enquanto no grupo dos indivíduos casados há mais tempo, a predominância é feminina. No grupo de maior frequência, casados entre 1 e 5 anos, há uma supremacia do sexo feminino sob o masculino (58%).

Gráfico 3 – Número de filhos (em %)

A análise do número de filhos parece-nos importante na medida em que existe uma relação positiva entre esta variável e a percepção de interferência e sobrecarga dos papéis de trabalho e de família sentidas pelos entrevistados.

No gráfico 3 verifica-se que quase um terço (30%) dos entrevistados não tem filhos e que nenhum deles possui mais de dois. Isto poder-se-á justificar não só pela juventude dos entrevistados (gráfico 1) como também pelo facto de mais de um terço deles estar casado à menos de 5 anos (gráfico 2).

Parece-nos, também, que este reduzido número de filhos possa ser perspectivado no contexto da crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho e das significativas dificuldades que surgem quando se tenta conciliar a maternidade, o casamento e uma actividade profissional, sobretudo quando a protecção social continua a ser deficiente e as mudanças operadas na repartição das tarefas domésticas continuam a ser insuficientes.

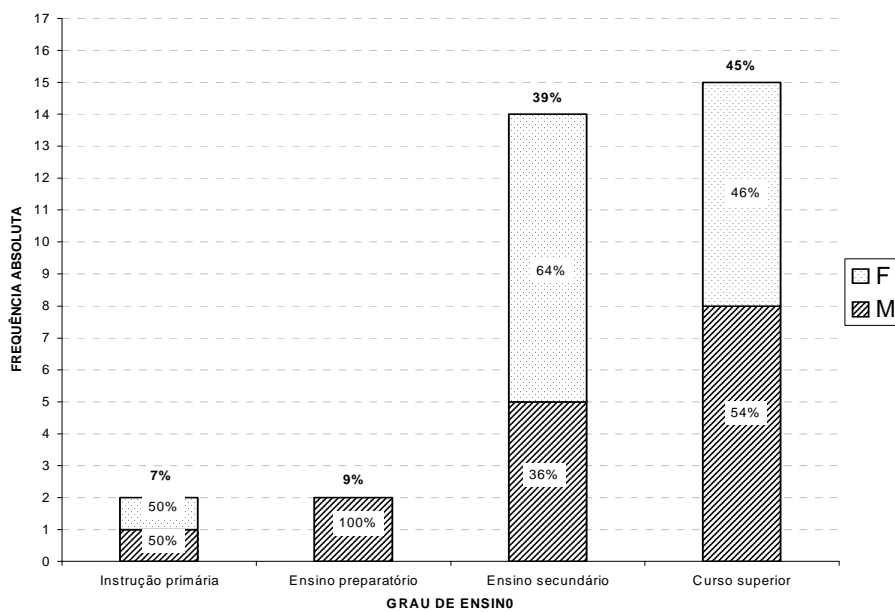
Gráfico 4 – Idade dos filhos (em %)

Pela análise do gráfico 4 verificamos que 25% dos entrevistados têm filhos com idades compreendidas entre os 0 e os 5 anos e, que também igual número de entrevistados têm filhos com 16 ou mais anos. Contudo, é a classe dos 6 aos 10 anos que apresenta maior número de crianças, concretamente 14. Por fim, a classe composta por menos crianças é a de 11 a 15 anos, com apenas 2 elementos.

Comparando o número e a idade dos filhos com a idade e o número de anos de casamento dos pais, verificamos que os entrevistados com idades compreendidas entre os 20-30 anos apenas um deles tem um filho, pelo que, parece-nos que esta situação poderá ser explicada pelo facto da grande maioria destes indivíduos terem formação superior e de se encontrarem casados à relativamente pouco tempo.

É no intervalo de idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos (gráfico 1) que encontramos mais entrevistados e mais crianças, as quais têm idades que variam entre menos de um ano e 13 anos. Como seria de esperar, é na classe dos entrevistados mais velhos que encontramos mais casais com 2 filhos, para além de ser também a classe a que estão associados os filhos com mais idade.

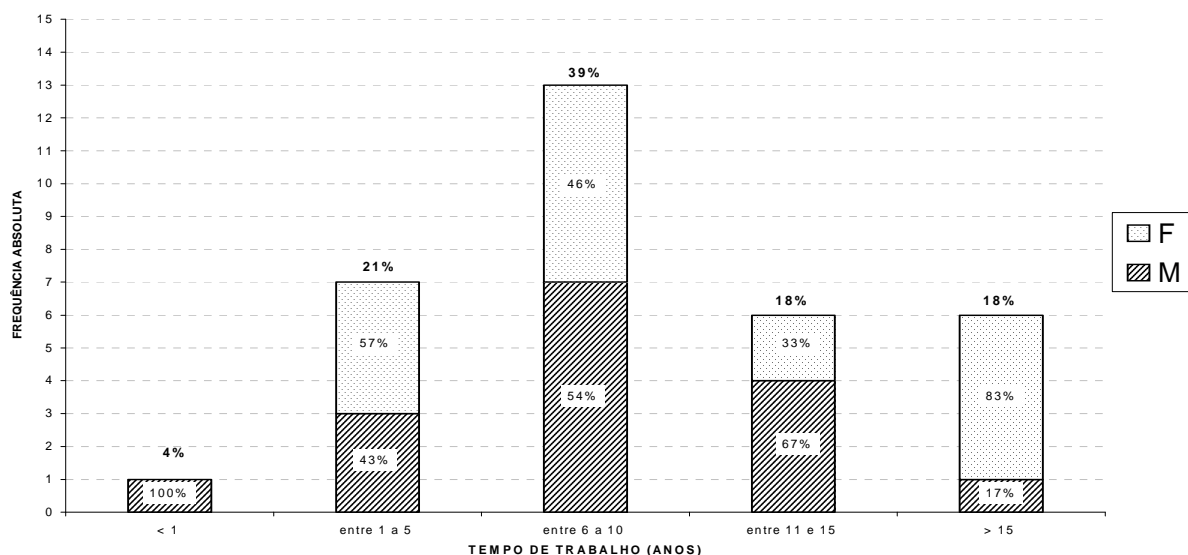
Gráfico 5 – Cruzamento entre as habilitações literárias e sexo
(Frequências absoluta e relativa)



Como se pode verificar, pelo gráfico 6, quase metade (45%) dos entrevistados tem formação superior e apenas 7% tem a instrução primária. A explicação para este facto poderá estar relacionada com a política de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Danone Portugal, S.A. (“...recrutamos pessoas com elevado potencial, que queiram crescer dentro do grupo, desenvolvemos os nossos recursos humanos..., ...apostamos numa política de jovens licenciados Europeus...”).

No grupo com formação mais elevada, verifica-se uma ligeira predominância masculina (54%), mas é também maioritariamente masculino o grupo de indivíduos com formação ao nível do ensino básico (75%). No cômputo geral, não se pode falar em segregação de género em termos de formação.

Gráfico 6 – Cruzamento entre as variáveis antiguidade na Danone e sexo
(Freqüências absoluta e relativa)

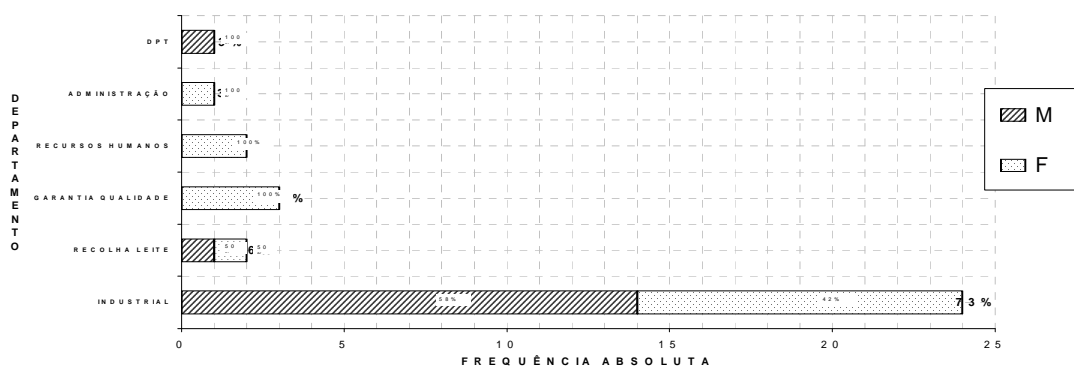


Como é perceptível, ocorre uma clara superioridade do grupo com uma antiguidade compreendida entre os 6 e os 10 anos (39%). Este resultado poder-se-á justificar pelo facto desta multinacional ter entrado em Portugal há 11 anos, sendo que a grande maioria dos trabalhadores que actualmente ocupam os quadros da empresa foram recrutados e seleccionados durante este período de tempo.

Os grupos com intervalos de idades entre os 1 e 5 anos e 11 e 15 anos são compostos por idêntico número de entrevistados, 7 e 6 respectivamente. Contudo, o grupo dos 1 aos 5 anos é composto maioritariamente por indivíduos provenientes dos recém criados departamentos de recolha de leite e garantia de qualidade, enquanto que ao grupo dos 11 aos 15 anos estão associados indivíduos do departamento industrial.

Relativamente ao cruzamento entre as variáveis sexo e antiguidade, verificamos que os valores obtidos são relativamente próximos. Isto, poderá querer dizer que o processo de recrutamento e selecção efectuado pela Danone Portugal, S.A. desde 1989, ano de entrada desta multinacional em Portugal, se rege por uma política de igualdade de oportunidades de emprego.

Gráfico 7 – Cruzamento entre as variáveis departamento e sexo
(Frequências absoluta e relativa)

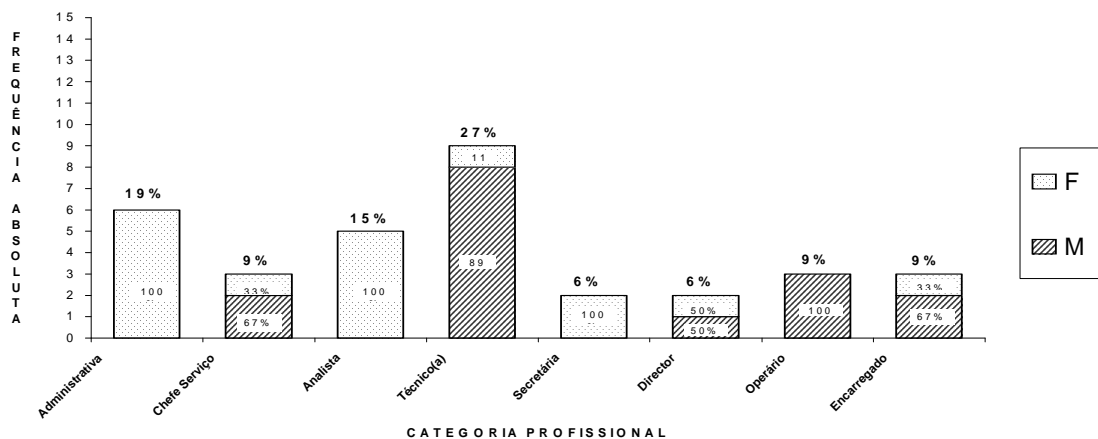


Quanto ao departamento a que pertencem os entrevistados, podemos referir que aproximadamente três quartos pertencem ao Departamento Industrial. Outra situação não era de esperar pois as entrevistas foram efectuadas em Castelo Branco, cidade onde esta empresa centraliza a sua actividade industrial. Os restantes entrevistados distribuem-se, quase uniformemente, pelos outros Departamentos.

Como foi referido na caracterização da empresa, o número de homens trabalhadores da Danone Portugal, S.A. (191) prevalece sobre o número de mulheres (93). Da análise cruzada das variáveis em estudo já se verifica, no Departamento Industrial, esta tendência, embora não tão evidente. De salientar que todos os

entrevistados dos Departamentos de Recursos Humanos, Garantia Qualidade e Administração são do sexo feminino.

**Gráfico 8 – Cruzamento entre as variáveis categoria profissional e sexo
(Frequências absoluta e relativa)**

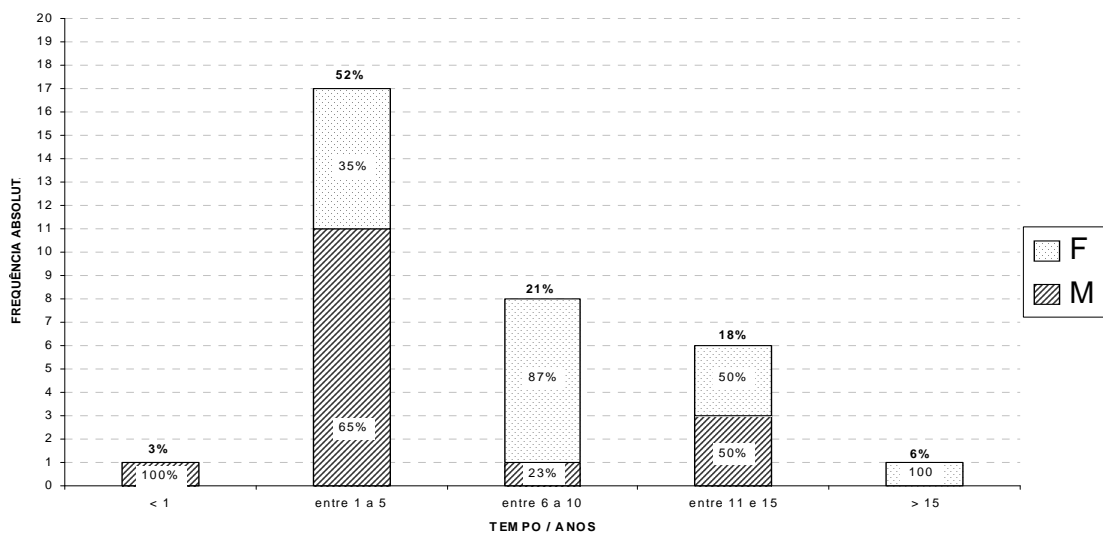


Observando o gráfico 9 podemos referir que, à excepção dos técnicos (27%), todos os outros entrevistados se distribuem, mais ou menos equitativamente, por todas as outras categorias profissionais, o que parece confirmar a aleatoriedade da amostra.

Analisando em função do sexo, podemos salientar o facto de as categorias profissionais administrativa, analista e secretária serem preenchidas integralmente por elementos do sexo feminino (profissões tradicionalmente femininas), enquanto as categorias operário e técnica (89%) são ocupadas por indivíduos do sexo masculino (profissões tradicionalmente masculinas). Genericamente, verifica-se uma segregação sexual das profissões. Contudo, esta situação de desigualdade entre os dois sexos não se

verifica apenas nesta empresa, pelo contrário esta é a situação global do mercado de trabalho português.

**Gráfico 9 – Cruzamento entre as variáveis antiguidade na função e sexo
(Frequências absoluta e relativa)**

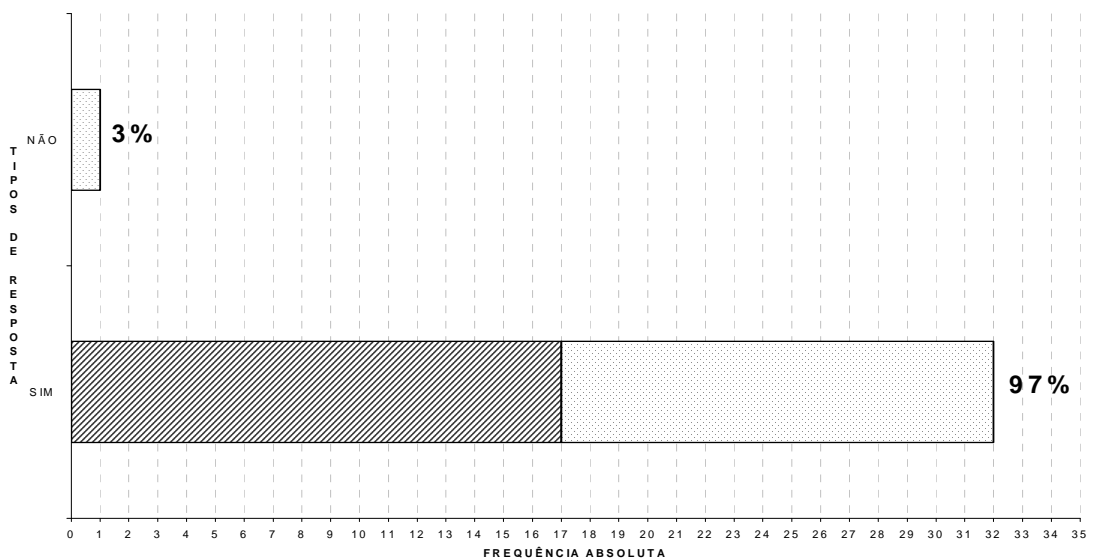


A partir do gráfico 9 constata-se que, para 52% dos entrevistados, o tempo de desempenho da função está compreendido entre 1 e 5 anos. O curto tempo de presença da Danone Portugal, S.A. em Portugal (11 anos) e a própria política de recursos humanos, que estimula a rotatividade interna entre diferentes funções (“...desenvolvemos os nossos recursos humanos por forma a que estes possam a vir a ocupar posições de *managers* (...) recrutamos pessoas que queiram crescer dentro do grupo...”) justificam estes resultados. De salientar que há elementos entrevistados que são anteriores à data de implantação desta multinacional em Castelo Branco (tempo

entre 11 e 15 anos – 18% e tempo superior a 15 anos – 6%, transitaram da Iophil para a Danone Portugal, S.A.)

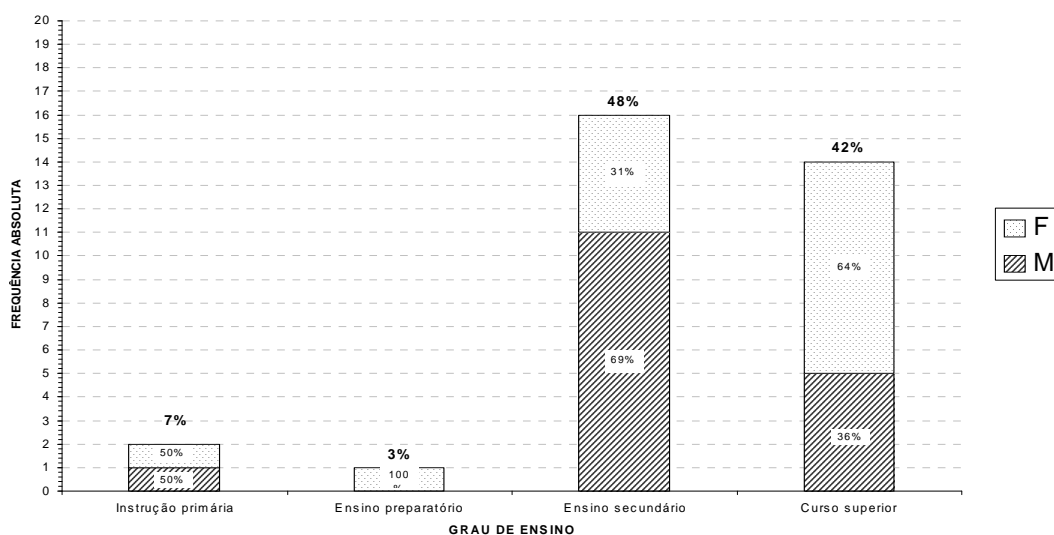
Procedendo ao cruzamento entre as duas variáveis verificamos que, na classe de menor antiguidade (até 5 anos), a maioria é do sexo masculino sendo os indivíduos do sexo feminino maioritários nos grupos de maior antiguidade na função. Se a amostra fosse representativa, poder-se-ia concluir que as mulheres permanecem muito mais tempo no desempenho da sua função do que os homens. Assim, com menores antiguidades, ou seja, uma possível maior rotatividade de funções, predominam os entrevistados do sexo masculino, com antiguidades superiores predominam os entrevistados do sexo feminino.

Gráfico 10 – Estatuto profissional do cônjuge
(Frequência absoluta)



Dos 33 entrevistados que constituem a nossa amostra só apenas um dos cônjuges não trabalha.

**Gráfico 11 – Cruzamento entre as variáveis habilitações do cônjuge e sexo
(Frequências absoluta e relativa)**



Em termos de habilitações do cônjuge, verifica-se que 42% tem curso superior e 48% o ensino secundário.

Comparando as habilitações dos entrevistados com as dos seus respectivos cônjuges, verificamos que existe uma tendência de mulheres e homens com idênticas habilitações literárias casarem entre si.

PARTE IV

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Parte IV

5. Análise e Interpretação dos Resultados

5.1. A percepção do conflito trabalho-família

Este estudo tem como objectivo explorar a percepção do conflito trabalho-família entre homens e mulheres. De acordo com a pesquisa bibliográfica que efectuámos, parece-nos importante analisar esta temática do ponto de vista de ambos os sexos devido às alterações do “conteúdo” dos papéis masculinos e femininos.

Assim, uma primeira premissa que se pode retirar é a de que, embora todos os entrevistados considerem o trabalho remunerado um meio para obter um vencimento capaz de satisfazer as necessidades de sobrevivência e as necessidades de realização pessoal ou profissional, na realidade, todos eles são peremptórios em afirmar que a esfera da família é sem dúvida mais importante que a de trabalho e, em caso de ter de optar por uma delas, obviamente que a família seria a contemplada.

Tal como podemos constatar pelo Quadro 6 a interferência do trabalho na família prevalece sobre a interferência da família no trabalho.

Quadro 6 – Prevalência do conflito trabalho→família sobre o conflito família→trabalho

	Conflito trabalho → família		Conflito trabalho→família e Conflito família→trabalho		Não interferência	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Género						
Homens	8	24,2%	3	9,1%	5	15,2%
Mulheres	3	9,1%	6	18,2%	8	24,2%
Total	11	33,3%	9	27,3%	13	39,4%

Pela análise do Quadro 6 verificamos que os homens experienciam uma maior interferência do trabalho na família do que as mulheres, porque os homens tendem a passar relativamente mais tempo nas actividades de trabalho do que as mulheres. Como já foi referido na revisão bibliográfica, o tempo, ou a falta dele, é considerado por diversos autores (Greenhaus & Beutell, 1985; Kinnunen & Mauno, 1998 e Netemeyer, Boles & McMurrin, 1996) uma das dimensões do conflito trabalho-família. Apesar dos 16 homens entrevistados terem um horário relativamente flexível estes ocupam cargos de direcção, chefes de serviço, técnicos ou de encarregados o que leva a que habitualmente dediquem mais horas ao desempenho da sua função.

Das 17 mulheres entrevistadas 13 desempenham funções de administrativas, analistas ou de secretárias, o que significa que têm um horário normal de trabalho e, por outro lado, não há necessidade de prolongarem a jornada diária de trabalho tão frequentemente. No entanto, após o horário normal de trabalho a grande maioria destas mulheres irá ocupar o seu tempo a cuidar da família e de outras actividades domésticas, pelo que, parece existir aqui um paradoxo. Ou seja, diversas entrevistadas referem, com alguma espirosidade, que têm o seu tempo muito preenchido porque são responsáveis por dois turnos diários de trabalho, o emprego e o trabalho doméstico, contudo, apesar do elevado número de horas que ocupam no desempenho dos múltiplos papéis afirmam que não vivem mais *stressadas*, comparativamente àquelas mulheres que têm menos ocupações.

As informações recolhidas pelas entrevistas parecem ir de encontro às evidências encontradas nalguns estudos empíricos (Aryee, 1992; Frone, Russell & Cooper, 1992; Gutek, Searle & Klepa, 1991), os quais demonstram que os limites da família são mais permeáveis que os limites do trabalho. Assim, cerca de um terço dos entrevistados

consideram que é o trabalho que interfere na família. Eis alguns excertos retirados de entrevistas e comprovativos deste facto:

“...eu não tenho dúvidas que é o trabalho que interfere na família ... portanto não vejo um cenário possível de ser a família a interferir no trabalho. O que é difícil, hoje em dia, de facto, é o processo de coordenação de carreiras ... e é isto que nos limita um pouco e nos faz pensar. Tenho a experiência do que é ter uma filha ... sinto na pele a dificuldade de gerir uma carreira ... a minha carreira com a minha filha. E estas palavras adequam-se perfeitamente à minha esposa, ou seja, ela tem as mesmas dificuldades para gerir a função de mãe ... que é o mais importante, e eu continuo também a achar que o mais importante para mim é a função de pai e não de trabalhador ... apesar de achar que é fundamental ... de qualquer forma ...” (Técnico)

De facto, apesar de tanto os entrevistados masculinos como femininos afirmarem que a família tem um papel central nas suas vidas, ambos asseguram que a família é mais prejudicada pelas questões do trabalho, do que o trabalho pelas questões da família verificando-se, portanto, que os limites da família são mais permeáveis que os limites do trabalho, como podemos verificar pelo estrato da seguinte entrevista:

“... é mais a família que fica prejudicada com o trabalho do que o trabalho com a família ... por exemplo, se eu tiver que fazer alguns trabalhos que hajam aqui para fazer, pronto, faço-os ... e é a família que fica um bocadinho para trás ... o trabalho nunca fica prejudicado por causa da família ... isso não.” (Administrativa)

Os entrevistados que ocupam cargos de gestão, ou outros similares, e sobretudo nos primeiros anos de carreira quando sentem maior necessidade de investir na carreira e de estar mais disponíveis para agir rapidamente, sentem, também, que os limites da casa são mais permeáveis à penetração do trabalho, como nos referem os seguintes entrevistados:

“É o trabalho ... é o trabalho. É o trabalho porque os valores e a situação da tarefa sobrepõem-se... Não são raras as vezes que os problemas que eu tenho são problemas de trabalho ... não problemas de família. Vou de férias com trabalho, levo trabalho para casa ... umas vezes faço-o outras não ... mas sempre ocupo a família com a atitude de trabalho. Quando me acontecem problemas, por vezes, são derivados da minha atitude em relação ao trabalho e não em relação à família.” (Chefe de serviço)

“...penso que o trabalho interfere na família (...) eu dedico muitas mais horas aqui na empresa, e geralmente tenho muito pouco tempo para estar com a família (...) penso apostar muito na carreira ... acho que agora é a altura indicada para fazer uma forte aposta na carreira e depois sacrificar um pouco mais a vida profissional quando vierem os filhos .” (Técnico)

Os próprios entrevistados têm consciência de que na vida existem determinados períodos críticos em que é necessário um maior empenho pelo que consideram que essa sobrecarga é normal, como nos refere o seguinte entrevistado:

“(...) falta de tempo para conciliar a vida pessoal ... sim, mas nesta altura existem também outras necessidades, nomeadamente financeiras porque é nesta altura ... grande parte dos investimentos que fazemos é nesta altura...”. (Técnico)

Na opinião de 9 dos entrevistados, como podemos verificar no Quadro 6, é praticamente impossível dissociar o trabalho da família e a família do trabalho. Sendo esta uma minoria não nos é possível nem tirar conclusões nem generalizar. Contudo, parece existirem algumas evidências que demonstram a existência simultânea de ambos os tipos de conflito, ou seja, o conflito trabalho→família e o conflito família→trabalho, o que nos revela a natureza bidireccional ou recíproca do conflito trabalho-família, como sugerem os seguintes extractos de entrevistas:

“Às vezes consigo conciliar, mas é um bocado difícil porque tanto num caso como no outro acho que o trabalho interfere na minha família e a minha família interfere no trabalho.” (Administrativa)

“A pessoa nunca consegue separar o trabalho da família e a família do trabalho. Eu acho que a mim me acontecem as duas coisas, quando há um problema na família, por mais que eu tente há sempre um bocadinho em que me lembro, e levo muito o trabalho para casa.” (Administrativa)

Na opinião de Frone, Russell & Cooper (1992), esta relação bidireccional é baseada na premissa de que quando os problemas e as responsabilidades de trabalho interferem no cumprimento das obrigações familiares, poderão levar a que estas obrigações familiares quando não são realizadas interfiram no funcionamento do dia-a-dia de trabalho do indivíduo. A situação inversa é igualmente válida, isto é, quando os problemas e as responsabilidades familiares interferem no cumprimento das obrigações de trabalho, poderá levar a que estas obrigações de trabalho quando não são realizadas interfiram no funcionamento do dia-a-dia da vida familiar do indivíduo. Assim, esta permeabilidade entre os limites da casa e do trabalho poderá levar não só há interferência como também há sobrecarga de qualquer um dos papéis e ao conflito entre as expectativas dos dois domínios, isso mesmo é-nos expresso pela seguinte entrevistada:

“Pronto, por exemplo, imagine a doença de uma pessoa de família, é evidente que uma pessoa não vai a 100% para o trabalho. Pode estar no trabalho, pode sorrir, pode mostrar-se satisfeita mas interiormente nós não estamos bem, ficamos mais desconcentradas, até nos pode levar a mais erros, e isso já aconteceu. Quando a minha filha está doente, pronto, também me afecta psicologicamente, claro que já não estou totalmente concentrada no trabalho sempre a pensar ‘será que ela está bem, será que não’, se o meu marido andar para o estrangeiro ‘será que teve um acidente, será que não’. Eu acho que sempre, portanto, tanto em casa como no emprego há sempre qualquer coisa que afecta, porque a gente leva os problemas do emprego para casa ... e muitas

vezes a filha é que acaba por pagar porque já não estou com tanta paciência, já estou um bocadinho mais agressiva e muitas vezes transmito-lhe a minha tristeza. (...) uma pessoa não consegue de maneira nenhuma separar as duas coisas, é impossível.” (Administrativa)

Ainda de acordo com os dados mencionados no Quadro 6, constatamos que dos 9 indivíduos que percepcionam simultaneamente o conflito trabalho→família e o conflito família→trabalho 6 deles são mulheres.

Provavelmente, esta situação deve-se ao facto de que as mulheres não têm o mesmo controlo sobre a distribuição do tempo que os homens, porque o tempo por elas passado nos papéis de trabalho e de família é mutuamente exclusivo. São as mulheres com filhos pequenos quem manifestam uma maior dificuldade em conciliar o trabalho e a família, visto que, é sobre as mulheres que continua a recair a maior parte das responsabilidades familiares, apesar de ambos os sexos participarem igualmente no mercado de trabalho.

Tanto os homens como as mulheres reconhecem que o que os leva a sentir simultaneamente os dois tipos de conflito é o *stress* que acaba por surgir num dos domínios o qual induz tensão física e/ou psíquica, impedindo a realização das expectativas criadas no outro domínio.

O envolvimento no trabalho e determinadas variáveis geradoras de stress, como por exemplo o horário de trabalho, estão relacionadas com a frequência do conflito trabalho→família. Igualmente, determinadas variáveis da família como a existência e a idade dos filhos e o envolvimento na família estão relacionados com a frequência do conflito família→trabalho. Frequentemente, os horários de trabalho e de família sobrepõem-se, o tempo para realizar as tarefas domésticas e para prestar atenção à

família é insuficiente, o cansaço acumulado durante um dia de trabalho nem sempre permite que se aja com a melhor disposição e eficiência. Por outro lado, nem sempre é fácil abandonar as preocupações familiares durante o horário de trabalho quer seja pelo cansaço quer seja pela necessidade de cumprir com as obrigações familiares. Esta falta de controlo, por parte das mulheres, poderá levar a uma maior percepção da interferência do trabalho na família e da família no trabalho e a uma sobrecarga devido à multiplicidade de papéis que a mulher desempenha nomeadamente na casa e na família, como podemos constatar pelo testemunho dado por uma mulher:

“Bem, era bom que não interferissem um no outro ... portanto nem o trabalho na família nem a família no trabalho ... mas o que é certo é que há uma interferência por mais que isso nos custe. (...) Se a gente está aqui a trabalhar e damos o nosso máximo, não é?! ... e por vezes até ficamos até mais tarde, isso logicamente vai interferir (na família). Uma pessoa que tenha um filho pequeno na escola e que tenha que fazer os trabalhos com ele, acaba por não dar a assistência que eles merecem. Ou ... se uma pessoa passa uma noite mais mal passada, de manhã quando a gente chega não vamos ter o rendimento ... que era esperado. O mesmo se poderá passar aqui na empresa. Portanto se eu tiver trabalho que até gostaria de fazer em casa ... levo os trabalhos para fazer e acabo por não ter tempo, portanto acabo por ter de os fazer aqui ... a empresa não me pede para eu fazer os trabalhos em casa! mas, se eu os pudesse fazer era melhor porque podia despachar as coisas mais rapidamente.” (Encarregada)

Como já referimos anteriormente, e de acordo com a literatura (Higgins, Duxbury & Lee, 1994), os pais de crianças com menos de seis anos dizem sentir um maior conflito trabalho-família porque as suas responsabilidades como pais, são maiores. Mas são essencialmente as mães que manifestam uma maior dificuldade de conciliação, porque para além de se sentirem um pouco mais sobrecarregadas que os seus maridos, quando, por exemplo, os seus filhos adoecem, são elas que têm de ficar com eles. Esta situação poderá levar à percepção de menor controlo da interface

trabalho-família e simultaneamente a uma maior percepção do conflito trabalho-família, como nos refere a seguinte entrevistada:

“(...) se tiver algum problema com a minha filha, quando está adoentada durante o dia lembro-me dela (...) trabalho, mas realmente tenho aquela preocupação (...)”. (Administrativa)

Contudo, embora a amostra seja de conveniência e de pequena dimensão, parece emergir dos dados obtidos uma maior interferência do trabalho na família do que da família no trabalho.

Note-se ainda que um número apreciável de entrevistados (39%) crêem que é possível separar a esfera de trabalho da esfera familiar, como podemos ver a seguir:

“Acho que não interfere nada uma coisa na outra. Consigo conciliar as duas situações com um bocadinho de treino. Talvez porque sou secretária à muitos anos, acho que aprendi isso no Instituto, aprendi a deixar os problemas de casa à porta de casa e os do trabalho à porta do trabalho. E com a experiência que tenho, até hoje, tenho-me dado bem, nunca deixei que uma coisa interferisse na outra, até porque devido à actividade profissional do meu marido nós combinámos mesmo isso, nem eu levava os meus problemas para casa nem ele os dele.” (Administrativa)

Com a finalidade de percebermos porque é que determinados indivíduos afirmavam não sentir a interferência de um domínio no outro, definimos algumas variáveis do domínio da família – número de filhos (0, 1, 2), idade dos filhos (0 - 5, 6 - 10, 11 - 15) e o estatuto profissional do cônjuge (não emprego e emprego). Em relação ao domínio do trabalho, a variável definida foi o horário de trabalho (um dia de trabalho regular; outro tipo de horário). Verificámos também as diferenças de género.

Os dados retirados das entrevistas não nos revelam diferenças representativas entre os sexos. Dos 13 indivíduos que afirmam ser possível separar o trabalho e a família 8 são mulheres e 5 são homens, como podemos observar no Quadro 6. Contudo, para os homens a conciliação entre as duas esferas parece ser mais fácil, embora as exigências do trabalho e da família possam competir entre si pelo tempo do homem, elas são experienciadas como mutuamente suportáveis. De certa forma, este facto, demonstra um maior controlo sobre a distribuição do tempo permitindo que as responsabilidades familiares e profissionais sejam facilmente satisfeitas.

De acordo com os entrevistados e, também segundo a análise de conteúdo feita, os indivíduos afirmam não percepcionarem qualquer forma de conflito quer por razões de ordem profissional quer pessoal. Parece-nos que esta situação poderá ser enquadrada num perspectiva dos ciclos de vida, para ambos os sexos. De acordo com Higgins, Duxbury & Lee (1994) o conceito de “ciclo de vida” ajuda-nos a explicar as variações sentidas nas exigências de trabalho e de família com que um indivíduo se depara ao longo da sua vida de adulto.

De acordo com os autores anteriormente citados, as mulheres manifestam uma maior interferência do trabalho na família quando os seus filhos ainda são pequenos e manifestam menos interferência do trabalho na família quando os seus filhos já são mais crescidos. Por sua vez, os homens percepcionam níveis comparativamente idênticos de interferência do trabalho na família ao longo dos diversos ciclos de vida, na medida em que, independentemente do ciclo de vida que estejam a viver, os homens ocupam grande parte do seu tempo no trabalho pago.

Assim, no nosso estudo, as razões de índole pessoal que levam à não percepção do conflito trabalho-família, têm a ver com o facto dos entrevistados não terem filhos:

“(...) Depois de nascer a criança vai ser mais complicado...” (Analista)

“(...) por enquanto o ainda não ter filhos ... mas quando tiver filhos, aí sim, acho que vai interferir.” (Administrativa)

Por outro lado, podemos verificar que homens e mulheres investem bastante na carreira nos dois primeiros ciclos de vida. No caso concreto das mulheres, o período em que têm filhos pequenos e muito pequenos coincide com a fase em que poderão atingir uma maior visibilidade no emprego. Assim, algumas das entrevistadas optaram por enfrentar as grandes dificuldades em conciliar o trabalho e a família, e outras, estrategicamente, optaram por ter filhos mais tarde quando as suas carreiras já estavam estabilizadas, como nos refere a seguinte entrevistada:

“(...) neste momento disponibilizo muito mais tempo para trabalhar do que para a família, por opção e por disponibilidade para me preparar mais para o futuro. Mas não vejo isso como negativo. Neste momento o trabalho é prioridade em termos de definição de agendas, de férias. (...) Agora chegou a altura de inverter as prioridades. Neste momento toda a prioridade é o trabalho porque há objectivos a terminar, justamente para preparar tempo e disponibilidade para a família.” (Directora)

Noutras situações, os filhos já são crescidos e em alguns casos já não vivem na casa dos pais, como nos explicam as seguintes entrevistadas:

“(...) nem o trabalho interfere na família nem a família interfere no trabalho ... isto porque o meu filho está com 19 anos, já está a estudar em Coimbra, portanto já não o tenho aqui. Há uns anos atrás o trabalho interferiu muito na vida familiar, efectivamente acho que eles é que ficaram prejudicados (...) agora a família tem necessidades completamente diferentes, porque a partir do momento que sai o meu filho é totalmente diferente, a todos os níveis. Quando o miúdo era pequeno tinha que ter as refeições a horas, acompanhá-lo nos trabalhos da escola, era totalmente diferente, isso interferia muito, agora

não. Assim, quando é necessário contínuo a sair tarde da empresa (...) e a situação familiar é completamente diferente neste momento.” (Secretária)

“Sim, sim, (...) quando o meu filho era pequeno é que era pior. Agora já ajuda. Por exemplo, quando eu estava no turno da noite eu saía às oito da manhã e só chegava a casa às nove, às vezes já não via o meu marido e ele levava o nosso filho para o infantário. Portanto, desde o outro dia à meia-noite, que ele já estava a dormir há muito tempo, até ao outro dia às seis quando ele vinha. Era quase dar-lhe o jantar e pô-lo a dormir. Pronto, mas isso já passou ... era muito difícil, mas agora já é mais crescido, já é mais fácil!” (Analista)

Por sua vez, os indivíduos quando se aproximam dos últimos ciclos de vida passam, claramente, a privilegiar a família e não permitem uma interferência tão constante do trabalho na família. Observemos os testemunhos de dois entrevistado de 39 e 49 anos, respectivamente:

“Família. Portanto, tenho 15 anos de trabalho, eu penso que ... quando nós optamos por uma carreira tem que ser nos primeiros anos de trabalho, eu como já estou numa idade dos 39, já viu!... e como já tenho 15 anos de trabalho, não é?! É claro que não abduco de poder melhorar, agora carreira..., fazer carreira é ter um ritmo constante de trabalho ... mais, mais e mais. Bom, eu diria que eu prefiro subir meio degrau (...) eu estou nessa fase, é claro que a carreira não posso abdicar dela, tentar subir mais mas não será um ritmo de carreira que se pretende, se calhar, para estas grandes multinacionais. (...) se me puserem determinadas situações, aqui no local de trabalho, que possam prejudicar a minha vida familiar, eu não aceito.” (Encarregado)

“Neste momento e atendendo à situação, a carreira para mim já foi atingida, digamos, e eu a nível profissional penso que consegui chegar já a um nível que não vou conseguir ultrapassar mais atendendo às habilitações, penso que cheguei ao limite e por isso a família está sempre em primeiro.” (Técnico)

Os testemunhos anteriores indicam-nos que estes entrevistados ainda estão num estágio inicial de carreira e de estabelecimento de vida ou, então, já estão numa fase

intermédia quer da carreira quer da família pelo que os níveis de interferência e sobrecarga sentidos são menores.

Ainda dentro das razões de âmbito pessoal apontadas é salientado o apoio do cônjuge nas actividades domésticas e familiares como sendo também um factor que leva à não percepção do conflito trabalho-família. É nos casais de dupla carreira ou rendimento que se verifica uma maior partilha das tarefas domésticas, isto é tanto das actividades da casa como da prestação de cuidados aos filhos, como podemos constatar pelos seguintes excertos:

“Efectuamos os dois tudo ... eu só há uma tarefa na casa que faço muito mal ... e agora tenho que fazer aqui, mas lá não fazia, que era passar a roupa ... o resto da casa tudo, ... a comida, as camas ... limpar a casa. Os filhos ... o banho diário, a roupa, brincar com elas, isso é evidente fazemos os dois. (...) Para mim no momento em que as duas pessoas trabalham fora de casa ... eu acho que tem de ser assim, se não, não há hipótese.” (Director)

“(...) isso é fazer aquilo que há para fazer e dividem-se as tarefas entre os dois e eventualmente há um dia em que um fica a descansar e o outro terá que fazer as tarefas.” (Técnico)

Apesar de tudo, os entrevistados parecem não revelar grande sobrecarga de actividades domésticas. De acordo com Perista (1999) o número de filhos, sobretudo se ainda são muito dependentes, influenciam mais a produção de bens e serviços domésticos, quer em quantidade, quer em termos de envolvimento de tempo. Se tivermos em atenção que 10 dos nossos entrevistados não têm filhos, 14 deles têm apenas um filho, tendo os restantes dois filhos e destes 3 já têm filhos bastante crescidos os dados recolhidos vão de encontro a esta evidência empírica.

Quanto às razões de ordem profissional os entrevistados apontam os benefícios do horário, flexível ou por turnos, surgindo este como um facilitador da conciliação entre as duas esferas. Aliás, todos os entrevistados afirmam que o horário de trabalho que possuem é o adequado, à exceção do turno da noite no caso daqueles que trabalham por turnos, sobretudo por razões de bem-estar físico e de ordem familiar, os seguintes excertos ilustram bem esta situação:

“(...) eu tenho um bebé pequeno, mas já interfere alguma coisa (...). É difícil, como eu trabalho por turnos e o meu marido também, eu às vezes tenho que pedir a uma colega para trocar comigo porque eu às vezes não tenho quem me vá buscar a miúda ao infantário, não é?! Dificulta bastante. (Analista)

“(...) depende da resistência de cada um, se a pessoa consegue trabalhar de noite e dormir só 5/6 horas, pronto, talvez, mas há sempre quem durma mais e ocupe o tempo todo, e o tempo é escasso, e depois implica-nos mais com a família. Tirando o turno da noite facilita.” (Analista)

Pelo que foi dito anteriormente e de acordo com os dados disponíveis, verificamos que das variáveis do âmbito da família o número, a idade e a presença ou não dos filhos em casa é determinante na percepção da interferência da família no trabalho. Como podemos constatar no Gráfico 3, os entrevistados têm apenas entre zero a dois filhos e dos 9 indivíduos que têm dois filhos 6 são do sexo masculino e 3 do sexo feminino. Logo, perante este facto, parece-nos que, embora os homens advoguem uma participação igualitária nas actividades familiares, estudos como o de Poeschl (2000) continuam a demonstrar que os homens participam significativamente menos no trabalho doméstico e têm menos peso nas decisões relativas ao lar e aos filhos, para além de que, e de acordo com as normas sociais, o homem é o principal responsável da família perante o exterior e a mulher continua a ser a encarregada da família no interior,

o que nos leva a crer que os estereótipos de género, ainda que de uma forma subliminar, continuam a povoar a mentalidade destes indivíduos. Assim sendo, os dados obtidos não nos permitem confirmar a nossa hipótese que sugeria que o conflito família→trabalho era superior nas mulheres com maior número de filhos, uma vez que a grande maioria da amostra feminina tem apenas um filho.

Por outro lado, das variáveis do domínio do trabalho, no nosso estudo, é o horário de trabalho que em grande parte determina a percepção de conflito, aparecendo frequentemente como um factor favorável à conciliação entre a vida pessoal e profissional.

Finalmente, no que concerne à hipótese que sugeria que o conflito trabalho-família é superior nos casais de dupla-carreira ou duplo-rendimento, julgamos que esta não é totalmente confirmada. Na realidade, apesar de apenas um dos entrevistados não fazer parte de um casal de dupla carreira, os restantes indivíduos não parecem perceber mais conflito trabalho-família pelo facto do cônjuge trabalhar. Como excepção a esta situação, surgem os casais em que ambos os cônjuges trabalham por turnos e com filhos o que os leva a perceber uma maior interferência da família no trabalho.

De acordo com o estudo efectuado, podemos deduzir que os indivíduos têm diferentes percepções sobre o conflito trabalho-família e diferentes formas de gerir os limites entre a casa e o trabalho. Embora a grande maioria dos entrevistados seja da opinião de que é necessário estabelecer uma fronteira entre a vida profissional e a vida pessoal, na realidade eles próprios reconhecem que nem sempre é fácil consegui-lo. Contudo, a partir da análise de conteúdo feita parece-nos que as pessoas preferem

estabelecer uma separação psicológica entre a casa e o trabalho paralela à separação física.

Por outro lado, é mais fácil lidar com a interferência quando ela vem da casa para o trabalho do que o inverso. Visto que, como demonstram vários testemunhos, é mais natural adiar para uma altura mais favorável as interferências da casa no trabalho do que do trabalho na casa, porque a disponibilidade para a função é algo geralmente muito valorizado devido ao contrato psicológico que estes indivíduos mantêm com a empresa.

Por fim, e como já foi referido anteriormente, embora a amostra não seja suficientemente representativa e como tal não possamos generalizar, parece-nos que a nossa primeira hipótese poderá ser confirmada, ou seja, existe percepção do conflito trabalho-família, mas nos no sentido de que é sobretudo o trabalho que interfere na família e não a família no trabalho.

Esta conclusão parece-nos natural, visto que, o trabalho tem uma maior influência na vida familiar do que a vida familiar no trabalho porque o trabalho opera como um constrangimento dominante na vida familiar e como uma fonte de subsistência económica e social. De qualquer maneira, é possível que as experiências familiares possam afectar o trabalho em circunstâncias de crescimento de carreira e decisões de vida. Contudo, mesmo os entrevistados que estão numa fase de desenvolvimento da carreira não sentem que a família afecte substancialmente o seu trabalho por uma das seguintes razões. Primeiro, muitos deles são ainda relativamente jovens e não têm filhos, logo uma das principais fontes de interferência não se faz sentir. Segundo, já estão num ciclo de vida posterior em que apesar de continuarem a dedicar muitas horas à carreira têm uma vida familiar organizada e questões como a prestação de cuidados

aos filhos ou a realização do trabalho doméstico são adquiridas no mercado ou atendidas por outros membros da família, até porque como esta empresa está implantada numa cidade de média dimensão e no interior do país, muitos dos seus trabalhadores provêm desta região e estão próximos das suas famílias, que os apoiam e estimulam. Portanto, à família não deverão ser apontadas apenas consequências disfuncionais, pelo contrário, é à família que o trabalhador vai buscar ânimo e amparo.

5.2. Diferenças de género

O género poderá influenciar a capacidade de equilíbrio entre o trabalho e a família de diferentes formas. Para além de ser um predictor das fontes de conflito, poderá também funcionar como um moderador que afecta a percepção do conflito, a forma como o conflito se manifesta e as capacidades necessárias para com ele lidar.

No que concerne às diferenças de género, os resultados obtidos vão de encontro ao modelo racional do conflito trabalho-família de Gutek, Searle & Klepa (1991). Segundo este modelo, a quantidade de conflito percebida pelos indivíduos aumenta em proporção do número de horas passadas em cada um dos papéis. Este modelo prediz igualmente que a totalidade de tempo passado no desempenho dos papéis de trabalho e de família está positivamente associada à sobrecarga do papel.

Genericamente, e de acordo com o modelo, os entrevistados de ambos os sexos passam, geralmente, mais tempo no trabalho pago do que no trabalho doméstico ou familiar, pelo que é natural que ambos sintam uma maior interferência do trabalho na família.

Contudo, como na nossa amostra são sobretudo os homens que desempenham funções de chefe de serviço, técnico e encarregado e sendo estas as profissões que pelas suas características levam a que os seus ocupantes prolonguem frequentemente o seu horário de trabalho e portanto a que passem relativamente mais tempo no papel de trabalho, é compreensível que os homens sintam uma maior interferência do trabalho na família. Aliás os nossos resultados sugerem isso mesmo, ou seja, dos 11 indivíduos que afirmam que o trabalho interfere na família 8 são homens e 3 são mulheres.

Por outro lado, de um total de 20 entrevistados que manifestaram sentir alguma espécie de conflito ($t \rightarrow f$ e $f \rightarrow t$) 9 são mulheres e 11 são homens, portanto, embora a tendência seja muito ligeira detectou-se que os homens experienciam mais conflito trabalho-família do que as mulheres.

Assim sendo, os resultados parecem sugerir que a relação entre o conflito trabalho e o conflito trabalho-família é mais elevado para os homens do que para as mulheres, o que vem confirmar esta nossa hipótese específica.

Para Hall & Richter (1988) é natural que os homens percepcionem uma maior interferência do trabalho na família porque os homens permitem mais facilmente que as obrigações do papel de trabalho interfiram no ambiente e na sua satisfação familiar. De acordo com as formulações teóricas observadas parece-nos que, mesmo quando homens e mulheres têm expectativas familiares semelhantes, as normas sociais que guiam os seus papéis e comportamentos de trabalho e de família são extremamente diferentes. Ou seja, é aceitável que os homens aumentem o tempo passado no papel de trabalho afim de cumprirem com o seu tradicional papel de responsáveis pela satisfação das necessidades da família. Por outro lado, os homens têm sido socializados para pensarem

nas suas profissões como contribuintes para a sua auto-estima, logo é natural que os conflitos no domínio do trabalho possam ter maiores repercussões.

Quando iniciámos esta pesquisa, tínhamos a convicção de que apesar do ligeiro aumento da ajuda masculina em casa, as mulheres tinham ainda a seu cargo grande parte da lida da casa e a responsabilidade pela educação dos filhos. Pelo que, as mulheres trabalhando mais horas do que os homens devido às suas responsabilidades familiares e profissionais, sentiriam frequentemente que a sua actividade profissional não lhes deixaria o tempo, ou até mesmo a disposição necessária para o desempenho da sua actividade tradicional, ou seja, o trabalho doméstico, como aliás nos referem algumas entrevistadas:

“(...) muitas vezes chego tão cansada a casa que faço o jantar, porque tenho que o fazer, mas outras coisas que possam esperar para amanhã já não as faço nesse dia (...)” (Administrativa)

“(...) quando eu vou mais cansada ou fico mais tempo aqui eu não vou ter tanto tempo nem tanta disposição para estar com o meu filho, verificar se ele fez bem os trabalhos ou não, mas tenho que acompanhar um bocadinho a criança ... o jantar já fica para mais tarde ... e acabo por me deitar um pouquinho mais tarde.” (Encarregada)

Contudo, ao contrário do que estávamos à espera, com a realização deste estudo constatámos que são menos as mulheres do que os homens que sentem que o seu trabalho interfere na vida familiar. Parece-nos que este facto poderá ser interpretado por quatro formas diferentes.

Em primeiro lugar, as mulheres que sentiram uma maior interferência do trabalho na família certamente abandonaram o seu emprego, e este foi inclusivamente o caso de algumas entrevistadas que optaram por sair da força de trabalho quando

casaram e tiveram filhos e só regressaram quando os filhos já estavam crescidos ou então por razões económicas.

Uma segunda possibilidade é a de que estas mulheres desenvolveram mecanismos para reduzir o conflito família causado pelos filhos, nomeadamente através do recurso a infantários, à solidariedade informal (avós ou outros familiares), às empregadas domésticas e a um maior apoio e participação do seu marido nas actividades domésticas.

Uma terceira interpretação provável é a de que, devido à dissonância cognitiva, talvez as mulheres possam estar menos dispostas do que os homens a admitir a interferência entre as suas responsabilidades profissionais e familiares ou, ainda, porque elas sentem que os outros poderão usar o reconhecimento de tais problemas como prova de que as mulheres não deverão trabalhar.

Por fim, embora todas elas admitam que a família ocupe um lugar de destaque nas suas vidas, que o papel família seja extremamente exigente em termos de tempo e energia e que a família seja a maior fonte de gratificação e satisfação, elas não prescindem do papel de trabalho porque este é fundamental para a sua realização profissional e pessoal.

Em suma, e de acordo com diversos trabalhos referidos no capítulo sobre a definição do objecto de estudo, conclui-se que o desempenho de múltiplos papéis poderá gerar uma tensão “normal”, ser benéfica para o bem-estar físico e psicológico, bem como aumentar a qualidade e os efeitos da combinação de determinados papéis no bem-estar.

Outro aspecto onde existem claramente diferenças de género é no tipo de profissões e conseqüentemente no horário de trabalho. Como já foi referido

anteriormente, as mulheres desta amostra desempenham profissões estereotipadamente femininas, isto é, executam sobretudo funções de administrativas, analistas ou secretárias e exercem a sua actividade entre as 9 e as 18h e têm possibilidade de ir a casa durante o período de almoço. Sendo estas profissões, de um modo geral, menos absorventes em termos de tempo e de esforço, leva a que as suas ocupantes possam planificar e conciliar mais facilmente as suas actividades profissionais e familiares. À capacidade das mulheres trabalhadoras gerirem os limites entre a casa e a família vieram juntar-se determinadas práticas organizacionais, nomeadamente o relacionamento com o superior hierárquico, seguro de saúde, grupo cultural e desportivo, entre outras, que proporcionam consideração e apoio para a realização das responsabilidades pessoais e familiares.

Esta conclusão é contrária às evidências encontradas na literatura porque, embora, a vida familiar seja importante para estas mulheres elas desejam também uma carreira, logo a satisfação profissional é uma componente importante que contribui para a globalidade da sua satisfação de vida. E à semelhança do que afirmam Marks & Macdermid (1996), estas mulheres construíram um sistema de conciliação de papéis que lhes proporciona uma menor tensão de papéis e um maior bem estar.

Em suma, os dados obtidos sugerem-nos que as diferenças de género na percepção do conflito trabalho-família são uma consequência das expectativas da sociedade e das normas comportamentais que as pessoas enfrentam quando tentam conciliar diferentes papéis, mais do que o resultado das diferenças biológicas entre homens e mulheres.

Assim, parece-nos possível confirmar a segunda hipótese que refere precisamente que existem diferenças de género na percepção do conflito trabalho-

família. São as expectativas sociais que contribuem para que as diferenças de gênero se manifestem. As normas tradicionais do papel do sexo prescrevem a especialização dos papéis de trabalho e de família segundo o gênero. Estas mesmas normas tradicionais indicam as profissões tipicamente femininas e masculinas, e esta empresa, tal como muitas outras, mantém uma distribuição tradicional dos papéis.

As diferenças de gênero observadas sugerem-nos que apesar da inserção da mulher no mercado de trabalho já vir ocorrendo à algumas décadas a percepção da sociedade em relação ao trabalho e à responsabilidade familiar segundo o gênero têm-se vindo a alterar muito lentamente. Autores como Rapoport & Rapoport citados por Aryee & Luk (1996) e por Duxbury & Higgins (1991) referem a existência de um atraso psicossocial entre as mudanças ocorridas para os homens e para as mulheres no mundo do trabalho e da família.

Apesar de 55% dos entrevistados afirmarem que as tarefas domésticas são repartidas por ambos os membros do casal, são as mulheres que têm que negociar frequentemente os papéis de trabalho e de família para que os possam desenvolver de uma forma simultânea. Embora os homens manifestem uma maior predisposição para a família, o seu ainda insuficiente envolvimento no papel de família sugere a necessidade de uma redefinição dos valores culturais, ou seja, uma redistribuição dos papéis no interior da família de modo a corresponder ao aumento das responsabilidades do papel de trabalho das mulheres.

5.3. Apoio

As manifestações de apoio por parte da família e por parte da empresa, têm também sido identificadas como uma forma de evitar, ou pelo menos minimizar, o conflito trabalho-família (Arendell, 2000).

Frone, Russell & Cooper (1992) e Kinnunen & Mauno (1998), entre outros, referem, precisamente, que a interferência do trabalho na família está particularmente relacionada com o bem-estar no domínio da família e, também, a interferência da família no trabalho está relacionada com o bem estar no domínio do trabalho.

Assim, diversos entrevistados sentem que o apoio prestado pelo cônjuge é fundamental para que possam usufruir das oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira. Vejamos como alguns entrevistados nos descrevem esse apoio:

“... eu acho que é possível compatibilizar uma coisa com a outra desde que haja uma partilha entre o casal. Pode haver alturas que eu tenho necessidade que o trabalho interfira na minha família, pronto que eu precise de ficar mais algum tempo ..., mas se o meu marido estiver disponível eu acho que é capaz de não interferir, desde que se consiga manter um diálogo entre as pessoas e principalmente fazer com que os filhos não sofram essa interferência.” (Secretária)

“... dá-me apoio e um pouco de força. Eu tenho que tirar muitos cursos, ausentar-me muitas vezes, embora pareça que não mas isso é sempre mau para ela ficar sozinha em casa ... mas ela quando é para essas coisas apoia-me sempre, acho que sim.” (Técnico)

“Sim, logo agora nos estudos, se não fosse ela era capaz de andar a estudar mas não estudava tanto como estudo. Ela incentiva-me a estudar. (...) Conversamos bastante, e eu também a apoio, eu acho que hoje em dia temos que ser os dois a apoiarmo-nos um ao outro (...) senão é bastante difícil” (Operário)

Orthner & Pittman citados por Aryee & Luk (1996), afirmam que o apoio manifestado pelas esposas é um factor fundamental para o envolvimento dos homens na carreira.

“Sim, ela apoia ... apoia, e se evidentemente estamos a levar bem esta situação é porque ela apoia ... e foi uma questão de mútuo acordo não foi uma imposição. Quando falámos em eu ir para Portugal ... ela inclusivamente falou se alguma vez tivéssemos algum problema por estarmos separados ... ela podia eventualmente vir cá para Portugal ... e abdicava da carreira dela.” (Director)

Apesar dos indivíduos sentirem que as suas famílias são as principais prejudicadas é nelas que encontram o apoio necessário à sua progressão na carreira, como nos indica o seguinte entrevistado:

“(...) há períodos em que há muito trabalho, e é muito complicado separar o trabalho da família e a família do trabalho, e às vezes eu vou para casa e continuo a trabalhar em casa e torna-se complicado fazer essa separação e quando se torna repetitivo ... é complicado. Embora a família se sinta incomodada ela tenta compreender, eu acho que a família ... é a família ... tem sido o maior apoio que eu posso ter ...” (Chefe de Serviço)

Para outros entrevistados, este apoio familiar é também essencial para o bem-estar familiar, porque só assim conseguem um equilíbrio psicológico e emocional:

“... eu costumo ter como máxima que aquilo que eu encontro em casa é um pouco o meu anti-stress ... a minha medicina alternativa, que são a minha esposa e a minha filha. Quando de facto as coisas não correm bem no meu dia-a-dia, em termos profissionais, o que é importante é termos do outro lado esse apoio. (...) Chego ao final do dia cansado...um cansaço que depois, de uma forma geral, tem a compensação nestes dois elementos que são anti-sressantes ... e que me fazem recuperar para encarar depois as coisas de outra forma diferente.” (Técnico)

Por outro lado e a fim de conciliarem o trabalho e a família os entrevistados recorrem frequentemente à solidariedade familiar (avós) e a determinadas estratégias de emprego, como por exemplo o trabalho por turnos para assim partilharem a maternidade/paternidade.

Paralelamente, também o apoio manifestado pela empresa contribui para que o indivíduo sinta que as suas decisões são compreendidas, mesmo quando tenham por base uma razão pessoal, o que leva a que o indivíduo se sinta mais satisfeito pessoal e profissionalmente, acabando, mesmo, por se envolver mais na carreira, como nos comentou a seguinte entrevistada:

“... neste momento por uma opção de família decidi não ir trabalhar para fora, das duas propostas que tive (...) fiz claramente a opção de não sair e tive apoio ... tive apoio a nível do chefe e a nível da empresa (...) e houve muito apoio interno. A pressão na altura foi bastante forte porque precisavam de alguém, não era porque eu fosse excepcional, mas é que na altura precisavam daquele cargo e a pressão foi ... foi quase violenta. (...) Mas o apoio aqui na empresa foi completo ... ‘que era de respeitar uma decisão pessoal’ ... dependeu muito também do chefe que tinha e da relação que tinha na altura com o director geral ... mas foi bastante bom e ... e por isso ... no meio disto tudo há muito humanismo. (...) ... gosto de trabalhar na empresa, gosto de trabalhar cá e penso trabalhar cá muitos e muitos anos ... acho que há coisas muito mais interessantes ainda para fazer ... e gosto do ambiente ... é um ambiente suficientemente compreensivo ...” (Directora)

Por aquilo que pudemos constatar na literatura da área da gestão, continuam ainda a ser muitas as empresas que advogam uma separação entre os limites da casa e os limites do trabalho. Na opinião de autores, como Hall & Richter (1988), Kirchmeyer (1995), entre outros, esta situação persiste porque muitas empresas têm dificuldade em entender o necessário equilíbrio que deve existir entre a casa e o trabalho. Esta dificuldade poder-se-á dever à má vontade manifestada por alguns empregadores em

trabalharem estas questões mas, também à incerteza quanto às acções a serem tomadas se são efectivamente as apropriadas ou não, se será ético, se não será uma invasão da privacidade.

Na Danone Portugal, S.A., empresa onde foi levado a cabo este estudo, embora não exista uma política formalmente implantada a este nível, existe uma cultura de empresa que tenta de alguma forma fomentar e apoiar a conciliação entre o trabalho e a família. Parece-nos que nesta empresa existe a percepção de que se os trabalhadores entenderem que a organização está disponível e compreende as suas responsabilidades familiares e as dificuldades em conciliar o trabalho e a família, eles percebem a organização como uma fonte de apoio e não apenas como um local onde só existem preocupações de trabalho.

Visto que esta empresa se implantou em Portugal à relativamente pouco tempo, os seus trabalhadores são jovens. Esta será, provavelmente, uma das razões que leva a que as chefias tenham outro tipo de valores e atitudes perante o trabalho e a vida pessoal. Pois não nos esqueçamos que os quadros actuais não têm apenas filhos eles têm filhos e esposas que trabalham fora de casa.

Obviamente que nos deparámos com afirmações que suportam a ideia de que apesar do actual contexto económico as mulheres deveriam continuar a dar prioridade às responsabilidades da casa e da família, o que nos sugere que o nosso sistema social continua a estar estratificado segundo o género, mantendo-se, por isso as expectativas quanto às normas dos papéis masculinos e femininos.

Todavia, no discurso de alguns dos entrevistados estava bem patente que determinados valores e crenças culturais se estão a alterar. Por conseguinte, nesta empresa, embora informalmente, já existe a percepção que o mundo do trabalho e o

mundo pessoal são mundos conexos e só assim é que o trabalhador se identificará com os objectivos organizacionais e terá um sentimento de pertença. Vejamos o seguinte discurso:

“(...) eu estou convencido, e volto a repetir, que enquanto as empresas não ... evoluírem para esse caminho vamos ter um problema grave ... especial, que afecta depois o agregado familiar, depois à a discussão ... mas eu penso que a tendência é essa. (...) Eu li no outro dia um artigo que me deixou surpreendido e que era o próprio director geral que às 6 horas dizia: ‘meus senhores, vamos embora’ ... agora é evidente que as coisas não são assim tão lineares como isto. Nós trabalhamos de uma forma anárquica sem método sem objectivo. Temos objectivos mas são muito difíceis de medir, de quantificar, eles têm que arranjar outro tipo de ferramenta para conseguirmos medir a nossa rentabilidade. (...) O meu chefe Sexta-feira ao meio-dia vai-se embora ..., ou seja, faz as 35 horas, eu sei que na prática ele faz muitas mais ... mas mais cedo ou mais tarde vamos ter de caminhar para isso ... e esta história das 35 horas tem a ver com isso ... os quadros na empresa têm que ter tempo para eles. Eu vejo que eu como gestor também sou pai. E um bom gestor tem que ter essa capacidade, saber que o seu subordinado tem direito a ser pai. (...) Numa situação destas eu sinto que a empresa está do meu lado e eu não tenho dúvidas nenhunas, que qualquer director geral, que qualquer director de recursos humanos e que qualquer director de departamento o que quer são quadros extremamente motivados, e essa é a função dele.”

“De qualquer forma eu penso que as coisas têm que mudar e cada vez mais as empresas vencedoras vão ter que dar a oportunidade à família ... oportunidade a todos os quadros de viver com a família ... eu sei que é difícil! ... mas não tenho dúvidas que a solução vai passar por aí. E só desta forma é que os quadros vêem satisfeitos e com vontade de produzir. A entidade patronal tem que explorar perfeitamente o outro lado ... o lado social, porque para o comum dos mortais o mais importante é, de facto, a família. Contudo a tendência é dedicarmos muito mais tempo ao trabalho do que à família ... eu pela minha parte tento moderar este mecanismo”. (Técnico)

Cada vez mais os trabalhadores sentem que as empresas devem estar mais atentas ao social e eles próprios reconhecem que estas políticas contribuem para o aumento da motivação e da moral. Da mesma maneira, esta empresa percebeu que a implementação de medidas que permitam a conciliação entre o trabalho e a família conseguem melhorar o empenhamento do trabalhador. Esta alteração poderá ter como consequência a passagem de uma gestão de recursos humanos baseada em valores

instrumentais para a aplicação de políticas de carácter expressivo, de modo a que tanto homens como mulheres, que investem algum do seu tempo e da sua energia no papel família, não sejam penalizados no desenvolvimento das suas carreiras. Resta-nos saber se esta passagem de uma política instrumental para uma política mais expressiva faz parte da política de gestão de recursos humanos do Grupo Danone ou, se se deve ao facto de o Gestor de Recursos Humanos da Danone Portugal, S.A. ser uma mulher.

5.4. O trabalho doméstico

A análise do trabalho doméstico é essencial e transversal a toda esta problemática devido à questão de género, nomeadamente no que concerne à partilha das tarefas entre homens e mulheres.

Tradicionalmente os homens envolvem-se pouco na esfera familiar devido à prevalência de valores sociais e culturais que continuam a atribuir as responsabilidades familiares (trabalho doméstico e a prestação de cuidados à família) à mulher. Contudo, à medida que as mulheres vêm integrando a força de trabalho, os homens têm lentamente vindo a participar mais no trabalho doméstico. De facto, os dados obtidos parecem indicar que os homens se estão a envolver mais no trabalho doméstico.

Com a apresentação do quadro 7, pretendemos analisar a distribuição das actividades domésticas entre os entrevistados e os seus cônjuges e até que ponto percebem essa divisão como equitativa.

Quadro 7- Distribuição das actividades domésticas pelos cônjuges e percepção da equidade dessa divisão

Sexo (n=33)	Repartição das tarefas domésticas por ambos os membros do casal		Mulher executa a maioria das tarefas domésticas		Percepção de equidade na divisão do trabalho doméstico			
					Equitativa		Não-Equitativa	
Homens	8	24 %	8	24 %	7	21 %	9	27 %
Mulheres	10	30 %	7	21 %	11	33 %	6	18 %
Total	18	55 %	15	45 %	18	55 %	15	45 %

De acordo com o que afirmam 55% dos entrevistados, as actividades domésticas são partilhadas por ambos os membros do casal. Parece-nos que estes dados vêm de encontro às evidências empíricas encontradas em alguns estudos, nomeadamente o de Pittman & Blanchard (1996), que afirma que apesar do trabalho doméstico estar sistematicamente dividido de acordo com o género, já se começa a perspectivar uma divisão mais igualitária, ainda que lenta.

A análise dos dados parece indicar que a disponibilidade ou não de tempo é um dos principais determinantes dessa divisão, como podemos ver a seguir:

“(...) normalmente sou mais eu ... tenho mais disponibilidade...”
(Administrativa)

“(...) ela está mais sobrecarregada do que eu ... mas eu em contrapartida, tenho digamos ... um horário muito mais comprido do que o dela ... por isso é justo ...” (Técnico)

As afirmações de outros entrevistados inserem-se claramente numa perspectiva de papéis de género centrada nas atitudes de socialização e nas expectativas comportamentais dos homens e das mulheres.

“Não, nada. Muito pouca coisa. Mais os carros, lavá-los, assim serviço de rua. Dentro de casa não, dentro de casa manda ela (...) ela trata de tudo, dos filhos e tudo, agora sou eu que trago uma para a escola, porque calha à mesma hora, mas se não calha-se à mesma hora ela é que se ocupava de tudo.”
(Técnico)

Recentemente surgiu um novo conjunto de factores derivado da perspectiva do ciclo de vida. Esta orientação teórica centra-se nas implicações de tempo, sequência e duração dos diversos acontecimentos que os indivíduos e seus familiares experienciam ao longo das suas vidas. O tempo ou a sequência das experiências poderão ser tão importantes como as próprias experiências na definição do seu significado social. Deste modo o envolvimento no trabalho doméstico é não só condicionado pelo género como pelo ciclo de vida em que o indivíduo se encontra. São sobretudo os homens do final do segundo ciclo de vida e do último que dizem colaborar pouco nas tarefas domésticas.

“(...) no início as filhas ainda eram pequenitas e aí era complicado, ajudava naquilo que conseguia e sabia embora não seja muito a minha especialidade. Agora, felizmente, não tem sido muito necessário porque as filhas também colaboram e ajudam bastante a mãe e hoje também há máquinas de lavar a roupa, a loiça e tal. E ainda bem.” (Técnico)

Por sua vez, os homens mais jovens afirmam o seu envolvimento quer nas tarefas domésticas quer na prestação de cuidados aos filhos. Esta nova situação vem demonstrar que os maridos/pais têm vindo a disponibilizar mais tempo e a colaborar mais nas actividades da família.

“Eu faço o que há para fazer ... um bocadinho de tudo ... isto também tem a ver ... portanto todos nós nos caracterizamos ... portanto temos uma personalidade definida em função daquilo que fomos, e eu como desde sempre,

desde a minha infância tive que ter algumas dessas atitudes ou habituar-me a ter algumas dessas atitudes, depois, hoje em dia encaro-as com alguma naturalidade ... e a minha postura como marido e como pai deve ser um pouco essa ...” (Técnico)

Os recentes estudos sobre a paternidade, como o de Grimm-Thomas & Perry-Jenkins (1994), demonstram que os pais vêm cada vez mais desenvolvendo uma relação íntima e afectuosa com os filhos, influenciando o seu desenvolvimento social, emocional e intelectual. No caso das mulheres/mães, Ahmad (1996) refere que a satisfação, pessoal e profissional é um dos componentes do bem-estar individual e que poderá afectar a forma como a mulher funciona como mãe. Assim, a satisfação ou insatisfação da mulher poderá ter implicações na qualidade de vida dos seus filhos.

As relações do casal são frequentemente perturbadas pelo conflito trabalho-família, como podemos comprovar pelo estudo desenvolvido por Matthews, Conger & Wickrama (1996). Todavia, no nosso estudo, são diversos os casais de dupla carreira ou rendimento que partilham as tarefas domésticas, isto é, tanto das actividades da casa como da prestação de cuidados aos filhos, como podemos constatar pelos seguintes excertos:

“Efectuamos os dois tudo ... eu só há uma tarefa na casa que faço muito mal ... e agora tenho que fazer aqui, mas lá não fazia, que era passar a roupa ... o resto da casa tudo, ... a comida, as camas ... limpar a casa. Os filhos ... o banho diário, a roupa, brincar com elas, isso é evidente fazemos os dois. (...) Para mim no momento em que as duas pessoas trabalham fora de casa ... eu acho que tem de ser assim, se não, não há hipótese.” (Director)

“(...) isso é fazer aquilo que há para fazer e dividem-se as tarefas entre os dois e eventualmente há um dia em que um fica a descansar e o outro terá que fazer as tarefas.” (Técnico)

Como refere o velho adágio: “*o trabalho de uma mulher nunca acaba*”, ou seja, as mulheres trabalham mais horas do que os homens devido às suas responsabilidades profissionais e familiares e, sobretudo, porque estas últimas, que incluem a prestação de cuidados aos filhos e o trabalho doméstico, não são partilhadas de forma equitativa pelos homens (Scarr, Phillips & McCartney, 1989).

Relativamente à percepção de equidade, pela observação do Quadro 7 verificamos que o número de casos em que a mulher executa praticamente todas as tarefas domésticas é igual ao número de percepções de que esta não é uma repartição equitativa. Assim, são muitas as mulheres que executam grande parte das tarefas e não concordam com essa distribuição porque os seus maridos não colaboram na partilha das tarefas domésticas de modo a corresponder às necessidades e às expectativas das mulheres. Contudo, continuam a existir mulheres de casais de dupla-carreira ou rendimento que vêem a divisão do trabalho doméstico como justa, mesmo fazendo duas ou três vezes mais trabalho doméstico que os seus maridos (Hawkins, Marshall & Meiners, 1995). Eis um relato destas percepções:

“Eu acho que para a mulher é sempre um bocadinho injusta ... nunca foi dividido a meio ... mas as coisas nunca são divididas a meio, e pronto, a mulher acaba sempre por ficar mais cansada.” (Encarregada)

Como podemos verificar pelo seguinte testemunho o trabalho doméstico é envolvido pelas questões de género, para isso basta determo-nos na forma como as diferentes tarefas domésticas são repartidas.

“Não é equitativa ... mas é justa ... enfim se eu tiver lá a canalização rota eu não vou pedir à ... (esposa) para fazer aquilo. Eu conto com ela para umas coisas e ela comigo para outras.”

Apesar da divisão do trabalho doméstico ser um importante predictor do conflito trabalho-família para as mulheres, na medida em que estas experienciam um descontentamento maior que o dos seus maridos devido à sua desvantajosa posição - porque são as mulheres que habitualmente executam mais trabalho doméstico, as nossas entrevistadas parecem não revelar grande sobrecarga de actividades domésticas.

5.5. Receptividade à flexibilização do trabalho

Uma das formas das organizações diminuírem o conflito trabalho-família será através da oferta de horários de trabalho alternativos. Higgins, Duxbury & Irving citados por Scandura & Lankau (1997) referem que a estrutura do trabalho tem uma forte influência na vida familiar e acrescentam que os empregadores deverão reconhecer que as consequências familiares das decisões do ambiente de trabalho são reais e deverão ser tomadas em conta.

Neste sentido, a dada altura da entrevista colocávamos a seguinte questão – “Se a empresa lhe desse a oportunidade de reduzir o tempo de trabalho, e consequentemente a remuneração, para ter mais tempo livre para a família e para o lazer, aceitaria?” A resposta mais frequente era a seguinte: “*Só aceitava se não fizesse turnos*”. Este tipo de horário é descrito na literatura (Martens *et al.*, 1999) como aquele que trás mais consequências negativas ao nível da saúde.

Outra das respostas mais frequente era a de que não reduziriam o horário porque isso se reflectiria numa diminuição do vencimento. Eis dois exemplos:

“Uma pessoa trabalha ... trabalha sempre com determinados objectivos e um deles é o investimento económico, ter uma vida boa economicamente. Eu nunca reduziria o ordenado ... nem no horário de trabalho.” (Técnico)

“Reduzir o tempo não, e evidentemente também ganhar menos não. Os desafios que temos hoje em dia são cada vez maiores,(...) cada vez compramos casas mais caras, carros mais caros, roupa mais cara, alimentos mais caros (...) são os padrões desta nova economia, em que nos habituamos a ter um determinado nível de vida e não abdicamos dele...” (Técnico)

Uma parte considerável dos entrevistados afirma, também, que não vêm qualquer tipo de vantagem nessa redução do horário porque para além da consequente diminuição do vencimento, isso não lhes traria apreciáveis vantagens porque todo o agregado familiar está organizado em função dos actuais horários. Ou seja, os casais de dupla-carreira ou rendimento vêm-se frequentemente confrontados com a impossibilidade de estar em casa com os filhos para os poderem acompanhar, supervisionar ou guiar o que os levou a procurarem serviços alternativos por forma a evitar que as crianças fiquem em casa sozinhas ou com irmãos mais velhos.

Por sua vez, dos 33 entrevistados, 19 praticam um horário flexível e reconhecem-no como extremamente vantajoso:

“Eu falo por mim ... eu por mim não tenho razão de queixa ... tenho um horário que é de x em x horas, mas se precisar de sair no meio ..., portanto eu sou responsável pelo que estou a fazer ...” (Analista)

“(...) acho que existe alguma facilidade (...) eu não preciso de estar a justificar porque é que saí um bocadinho mais cedo ... para dar apoio à família ou para ir ao infantário ... há essa facilidade” (Técnico)

O aumento dos casais de dupla-carreira ou rendimento leva a que mais trabalhadores reconheçam o horário flexível como uma política “amiga da família”, porque assim podem atender às responsabilidades familiares, nomeadamente conciliar os horários dos filhos com os seus próprios horários, sem que a família interfira no trabalho. Além disso, a flexibilidade horária é um dos métodos mais populares, porque permite que os indivíduos façam uma transição natural entre os seus ritmos de trabalho e de casa.

Os dados sugerem-nos que quando os indivíduos percebem que têm uma maior autonomia e conseqüentemente um maior controlo isso torna-se num mecanismo capaz de os auxiliar na prevenção do conflito trabalho-família.

A atitude de apoio e de compreensão manifestadas pelo supervisor também são políticas que agradam aos trabalhadores e que resultam quer em termos de motivação e empenhamento quer em termos de conciliação entre o trabalho e a família. Vejamos o seguinte exemplo:

“(...) aqui na fábrica nem tanto (...) mas ao nível dos outros sectores acho que há muita liberdade, quer dizer joga muito com a responsabilidade ... as pessoas também têm que ser responsáveis por aquilo que é ... que não é tanto o garantir que estão 8 horas a trabalhar mas têm uma função que tem um horário a cumprir ... e se não conseguem fazer o horário em 8 horas, provavelmente haverá dias em que vão ter de fazer 10 horas, mas também fico com espaço para nos outros dias fazer só 6 horas, e claro ... não serem sistematicamente prejudicados ... Isto joga muito com a relação com o superior, com a capacidade das pessoas também sentirem que são responsáveis por aquilo que fazem.” (Chefe de Serviço)

Portanto, a flexibilidade horária, a autonomia e um bom relacionamento com as chefias – que é quem está mais próximo dos trabalhadores e, por certo, quem tem uma maior visibilidade sobre os problemas que os trabalhadores enfrentam, são citados pelos trabalhadores da Danone, como factores que levam a uma maior satisfação e a uma

menor percepção do conflito trabalho-família. Como consequência, os trabalhadores sentem-se mais envolvidos, mais responsáveis e menos *stressados*. Tornam-se mais leais porque percebem a organização como amiga. De facto, os estudos que investigam esta relação demonstram que o apoio das chefias está relacionado com a percepção de baixos níveis de stress e reduz a conflitualidade entre os diversos papéis (Warren & Johnson, 1995).

Por fim, a nível de benefícios sociais e para além daqueles consagrados na lei, a Danone comparticipa um seguro de vida, tem um plano de saúde onde se poderá incluir o agregado familiar e que comparticipa até 80% das despesas de saúde, um vez por semana um médico vai à empresa, tem um refeitório onde os trabalhadores podem fazer as suas refeições a preços mais modestos, parque de estacionamento para encarregados, técnicos e directores, distribui dividendos no final do ano pelos seus colaboradores, tem também um grupo cultural e desportivo que realiza diversas acções que vão desde as actividades desportivas, comparticipação na mensalidade para a prática de desporto num ginásio, festas, comemorações, visitas, etc., oferece brindes no Natal e em ocasiões especiais, para além de todos os trabalhadores trazerem diariamente para casa quatro iogurtes.

No entanto, pareceu-nos que os trabalhadores não se apercebem que usufruem de tais benefícios, porque quando questionávamos os entrevistados se na empresa existiam acções concretas no sentido de proporcionar a conciliação entre a vida profissional e familiar ou se a empresa se preocupava de alguma forma com o bem-estar dos trabalhadores, numa primeira resposta raramente abordavam algum destes benefícios. Posteriormente, e após alguma reflexão, indicavam o seguro de saúde, o grupo cultural e desportivo e os quatro iogurtes que trazem diariamente para casa como sendo benefícios

não só financeiros mas que contribuem também para o bem-estar individual e familiar. Pareceu-nos que estes indivíduos consideram os benefícios sociais como uma extensão dos seus salários e a partir do momento em que este tipo de benefícios começa a ser oferecido numa base contínua, os trabalhadores deixam de os considerar extras e passam a considerá-los como dados adquiridos. Contudo, estes benefícios custam dinheiro, aumentam os custos e afectam os lucros da empresa.

Quando pedimos aos entrevistados para sugerir alguns benefícios ou políticas que, de alguma forma, contribuíssem para a melhoria do binómio trabalho-família, a grande maioria não o queria fazer porque afirmavam que essa era uma tarefa dos Recursos Humanos e não deles. Após alguma insistência, sem dúvida alguma que as sugestões mais citadas envolviam as crianças, nomeadamente, infantários, escolas, ocupação dos tempos livres, entre outros, o que mais uma vez vem demonstrar que os filhos são uma das potenciais fontes de conflito.

“(...) qualquer coisa em especial para todos os filhos dos funcionários era giro e que incutisse o espírito Danone, na educação, na alimentação; os computadores, as informáticas”. (Encarregado)

“Acho que uma ocupação pós-escola ... porque eu acho que até aumentava o rendimento, porque as pessoas depois começam a ficar preocupadas, e com a cabeça noutra lugar ‘tenho que ir buscar ... tenho que ir tratar’.” (Encarregada)

De acordo com o tamanho da empresa, a idade dos trabalhadores e o investimento no recrutamento e na formação que a Danone tem vindo a fazer, parece-nos que a ideia de criar um infantário ou uma ocupação dos tempos livres, diariamente

ou durante as férias escolares, seria bem acolhida por parte dos trabalhadores desta empresa.

Entre as mais diversas sugestões, foi referido por dois entrevistados a realização de um *Open-Day*, que na sua opinião seria uma forma da família ter uma percepção mais realista do que é trabalhar na Danone e por conseguinte uma melhor compreensão dos problemas que levam para casa. Esta ideia parece-nos extremamente interessante porque para além da empresa poder partilhar com as famílias dos trabalhadores o seu dia-a-dia, seria também uma actividade de marketing interno e externo que traria certamente alguns frutos. Eis a sugestão de um deles:

“Há coisas simples. (...) Quer queiramos quer não, e apesar de o evitarmos, passamos alguma parte do nosso tempo no trabalho ou a falar do trabalho e como é evidente os nossos interlocutores preferenciais são a nossa família, pelo menos a nossa família directa, maridos, esposas, filhos, enfim. Só que por vezes não falamos a mesma linguagem, como é evidente, e porque uma das formas de aproximar essa linguagem, e que eu penso que desperta alguma libido na outra pessoa, seria conhecer aquilo que nós fazemos no nosso dia-a-dia, afinal como se faz um iogurte? E como lhe digo é uma coisa mínima ... é simples ... poderá ser complicado gerir algumas centenas de familiares, mas não é impossível ou impensável.” (Técnico)

Por fim resta-nos acrescentar que não existem diferenças de género quanto ao tipo de benefícios que os trabalhadores desejariam receber. Contudo, as mulheres - devido à maior necessidade de negociação da conciliação entre o trabalho e a família, e os jovens - devido aos novos valores culturais, sejam os primeiros a reconhecer a utilidade destes programas. No entanto, existem diferenças visíveis entre os vários níveis hierárquicos, preferindo os indivíduos dos níveis hierárquicos inferiores um aumento da remuneração, enquanto que, os restantes parecem valorizar um tipo de remuneração onde para além da compensação monetária estejam também presentes

outros benefícios, que poderiam ser atribuídos em função da gestão do desempenho. Além disso, também sugerem a necessidade de serem geridos segundo um estilo de gestão que lhes proporcione oportunidades e lhes dê espaço próprio para desenvolverem o seu trabalho com independência e autonomia.

PARTE V

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Parte V

6. Discussão dos resultados e conclusões

6.1 Discussão dos resultados

Com base na análise e interpretação dos resultados, verificamos que existe percepção do conflito trabalho-família, pelo que podemos confirmar a primeira hipótese que enunciámos. Todavia, a percepção do conflito é essencialmente no sentido de que é o trabalho que interfere na família e não a família no trabalho. O que vai de encontro aos modelos definidos pelos teóricos da Sociologia e não da Gestão.

No nosso caso concreto, parece-nos que uma explicação para o facto de os entrevistados não sentirem níveis de conflito trabalho-família tão elevados quanto os esperados, se deve ao facto da empresa onde o estudo foi realizado se situar numa zona urbana, mas no interior centro do país, onde as pessoas demoram, na pior das hipóteses, 20 minutos de casa para o trabalho e vice-versa, e onde tudo é relativamente perto. As avós, estão relativamente próximas para poderem ir buscar os netos ao infantário, os hipermercados ficam a poucos quilómetros de casa, as distâncias são mínimas e os desperdícios de tempo também. Contudo, alguns dos entrevistados manifestam níveis moderados de conflito já sentidos em localidades maiores e mais industrializadas.

Outra das razões que poderá ter levado a uma percepção inferior à esperada de conflito trabalho-família, prende-se com a tendência que o ser humano tem em fazer comparações e ao nível do trabalho os nossos entrevistados também o fazem. Comparam não só as suas profissões como também a própria organização com outras

existentes na região, as quais não oferecem horários flexíveis nem um tão diversificado leque de benefícios, o que os leva a considerar, em boa parte dos casos, que pertencem a uma organização que lhes oferece uma série de privilégios pouco comuns nesta zona do país. Muitos dos entrevistados são supervisionados e desempenham as suas funções com alguma autonomia o que lhes permite controlar o trabalho e o horário evitando muitas vezes situações *stressantes*. Estas comparações alteram o contrato psicológico que estes indivíduos mantêm com a organização e reforçam o clima organizacional denominado, frequentemente, de jovem, coeso e invulgar, onde a autonomia e a flexibilização da organização do trabalho, bem como a responsabilização e o reconhecimento têm, certamente, contribuído para o sucesso desta empresa. Acreditamos que o desempenho dos colaboradores desta organização se deve em grande parte à motivação que decorre do clima e do ambiente de trabalho, os quais se inserem numa cultura de inovação e melhoria contínua onde o desenvolvimento organizacional e pessoal fazem parte da sua estratégia de sucesso.

Verificámos ao longo da análise da literatura que as organizações estão a mudar e que as pessoas que as integram também têm objectivos de vida diferentes. A Danone, e concretamente os seus colaboradores, não têm sido alheios a este processo de mudança em que a qualidade de vida e o desempenho são cada vez mais dependentes um do outro. Hoje, uma gestão de recursos humanos eficaz não poderá apenas ter em conta as expectativas profissionais, terá também que estar atenta a aspectos menos tangíveis como as expectativas pessoais.

Depois de tanto se ter defendido que as pessoas é que são importantes nas organizações mas de se continuar a agir como sendo este o elemento mais facilmente descartável, parece-nos que progressivamente temos vindo a caminhar no sentido de

reconhecer a verdadeira dimensão do valor humano na gestão dos resultados das empresas de hoje. A Danone - Portugal, S.A., talvez por pertencer a uma multinacional, manifesta uma grande preocupação com os seus recursos humanos, e através dos testemunhos dados pelos seus trabalhadores verificamos que, reconhece que o empenhamento da força de trabalho depende significativamente do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Mais ainda, embora os indivíduos dos níveis hierárquicos inferiores afirmem que a empresa não tenha mais obrigações do que o pagamento de uma remuneração justa, os restantes níveis hierárquicos sublinham que só se os trabalhadores estiverem satisfeitos é que os clientes estarão e que a produtividade e a qualidade serão disso reflexo.

Quanto à segunda hipótese, julgamos que também é totalmente confirmada, ou seja, existem diferenças de género quanto à percepção do conflito trabalho-família. De facto, apesar das mulheres, à partida desempenharem uma maior multiplicidade de papéis, são os homens, embora ligeiramente, quem percebe mais conflito trabalho-família. Os resultados obtidos sugerem que a relação entre o conflito trabalho e o conflito trabalho-família é mais elevado para os homens do que para as mulheres.

Ao invés, não podemos concluir que a relação entre o conflito família e o conflito família-trabalho seja superior nas mulheres, pois estas afirmam não estar menos satisfeitas pelo facto de serem mulheres, mães e terem um emprego e sugerem que o esforço que a actividade doméstica exige, nomeadamente as suas responsabilidades para com os filhos, não impedem a sua satisfação profissional. Como demonstrámos na análise dos dados, a participação das mulheres no mercado de trabalho poderá ser particularmente satisfatória para as mulheres que desempenham múltiplos papéis e

combinam simultaneamente o stress e a liberdade, já que o trabalho poderá ter um efeito amortecedor face às exigências domésticas.

Com a terceira hipótese específica, pretendíamos verificar se o conflito família-trabalho é superior nas mulheres com maior número de filhos, contudo, não nos é possível confirmar esta hipótese, porque como já referimos anteriormente, os entrevistados apresentam um número relativamente baixo de filhos. As mulheres com dois ou mais filhos estão menos presentes no mercado de trabalho, segundo Roxburgh (1999), comparavelmente aos homens com famílias idênticas. As mulheres seleccionam elas mesmas um tipo de profissões que lhes facilite a gestão da sua vida profissional e pessoal e aquelas que não o conseguem fazer optam por sair do mercado de trabalho.

Por fim, com a última hipótese específica pretendíamos verificar se os casais de dupla-carreira ou rendimento sentiriam mais conflito trabalho-família. Esta hipótese não é confirmada talvez devido ao facto de que quando ambos os cônjuges estão empenhados nas suas profissões exista a tendência para se enfatizar e reconhecer esse envolvimento. Além disso, o apoio mútuo e uma divisão cada vez mais justa e equitativa das actividades domésticas contribuem para uma associação negativa entre o conflito trabalho-família e os casais de dupla-carreira ou rendimento.

6.2. Conclusões

Chegado este ponto, será oportuno tecer algumas considerações finais.

Como forma de sistematizar tudo aquilo que foi dito reportemo-nos à interrogação inicial: Qual a percepção do conflito trabalho-família? Qual a influência da variável género? Parece-nos que o objectivo inicial foi alcançado.

As conclusões deste estudo revelam que a maioria dos indivíduos desempenha papéis de trabalho e de família que deverão ser coordenados entre si ao longo da vida. Tanto os papéis de trabalho como de família consistem em carreiras com diversos estádios em que variam as actividades, obrigações, identidades e o relacionamento com os outros. Da combinação das exigências destas actividades e relacionamentos poderão resultar dois diferentes tipos de conflito, os quais manifestar-se-ão através da sobrecarga e da interferência. Os mecanismos que os indivíduos dispõem para enfrentar os actuais modelos de actividades e relacionamentos são a vivência sequencial dos papéis de trabalho e de família ou a atribuição de papéis simétricos.

Apesar do reconhecimento de que o conflito trabalho-família é causado por agentes *stressores* presentes no trabalho e na família, a fonte do conflito trabalho-família poderá ser mais apropriadamente localizada no contexto sociocultural, dentro do qual tanto o homem como a mulher experienciam as suas vidas.

Quanto às respostas institucionais ao conflito trabalho família elas incluem a mudança das políticas de emprego, nomeadamente ao nível da flexibilização do trabalho e dos horários, das licenças parentais, dos apoios às crianças entre outros.

Muitas funções, prestam-se, elas próprias, a um horário flexível, mas provavelmente são ignoradas porque os benefícios de tais práticas para os trabalhadores,

apesar de serem inquestionavelmente positivos, ainda não foram extensamente demonstradas. É necessário que as organizações alterem o ambiente de trabalho tornando-o mais acessível, para que as mulheres que desejam uma carreira e os homens que se queiram envolver mais com as suas responsabilidades familiares o consigam.

Nós esperamos que estas descobertas dêem algum alento aos gestores de recursos humanos para explorar tais opções a fim de ajudarem os seus trabalhadores a conciliarem as complexas exigências de trabalho e de família. Para isso, é necessário a emergência de um novo perfil de gestor de recursos humanos capaz de aplicar estes conceitos. Terá de ser um gestor mais rico de competências e que entenda que o seu papel exige uma responsabilidade social que ultrapassa em muito a simples aplicação das técnicas e das teorias aprendidas.

Aceitamos, alguns resultados com reserva, sentindo que fica espaço aberto para outros trabalhos, onde se dê a prioridade aos resultados, nomeadamente ao nível do desempenho (produtividade, absentismo e rotação de pessoal) e da satisfação dos clientes (internos e externos), uma vez que nos centrámos mais nos antecedentes do que nas consequências. Assim, parece-nos importante que se realizem estudos idênticos a este, que comprovem a eficácia das políticas “amigas da família” a fim de verificar se estas políticas devem, de facto, ser postas em prática pelos departamentos de recursos humanos para que se evite o conflito entre o trabalho e a família.

Parece-nos, ainda, que seria pertinente estender esta investigação a nível nacional, não só para constatar as alterações demográficas que ocorreram, mas também para encontrar regularidades quanto ao tipo de empresas que procuram promover a conciliação entre o trabalho e a família. Além disso, futuras investigações deverão

procurar detectar não só a percepção dos trabalhadores mas também a percepção e as perspectivas dos gestores.

Achamos que a principal limitação deste estudo se deve ao tamanho relativamente pequeno da amostra, o que poderá ter levado a que os resultados encontrados tenham sido muito idênticos quanto à percepção e à não percepção do conflito trabalho-família e quanto às diferenças de género. Pelo que se tornou impossível generalizar os resultados obtidos. Ainda em relação à amostra, parece-nos que ela não deveria ter abrangido uma diversidade tão grande de funções e de níveis hierárquicos porque as necessidades e as expectativas de um operário e de um técnico ou de um director são extremamente diferentes.

Outra provável limitação tem a ver com o local onde as entrevistas foram realizadas. Parece-nos que pelo facto das entrevistas terem decorrido dentro da empresa poderá, de certa forma, ter enviesado os resultados, uma vez que os indivíduos estariam embuídos da atitude de trabalho e isso os levasse a afirmarem que se o trabalho interfere na vida pessoal isso é tido como normal e que a família não pode, ou pelo menos não deve, interferir no trabalho.

Registe-se, também, que a literatura existente sobre esta temática é vasta, contudo ela explora essencialmente a interferência do trabalho na família, uma vez que provém da área da sociologia. Pelo que, nem sempre foi fácil encontrarmos bibliografia da área da gestão ou do comportamento organizacional.

Com a realização deste trabalho constatámos que é necessário repensar o emprego mudando as práticas e os valores organizacionais por forma a reflectirem as profundas mudanças sociais e estruturais que vêm ocorrendo nas famílias e nas organizações. Verificámos, também, que existe uma panóplia de instrumentos de gestão,

destinados a mobilizar e a reter o capital intelectual, que embora não evitem que haja rotação de pessoas, são indiscutivelmente um factor crucial para atrair profissionais mais adequados e mais competentes. Por isso, o equilíbrio entre o compromisso individual e estrutural para modificar a natureza das responsabilidades profissionais e familiares e o seu contributo para a igualdade de género será um dos maiores desafios dos próximos tempos.

Assim, os nossos resultados foram sobretudo exploratórios, exigindo o presente trabalho continuidade para que as questões levantadas possam adequadamente ser esclarecidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referências bibliográficas

- Aguiar, M. (2000). O teletrabalho é um meio para atingir a qualidade de vida. *Revista Trabalho e Segurança Social*, 2, 10-13.
- Ahmad, A. (1996). Work-family conflict among married professional women in Malaysia. *The Journal of Social Psychology*, 136, 5, 663-665.
- Almeida, J. & Pinto, J. (1995). *A investigação nas ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Almeida, M. (1995). *Senhores de si. Uma interpretação antropológica da masculinidade*. Lisboa: Fim de Século.
- Alvesson, M.& Billing, Y. (1992) Gender and organization: towards a differentiated undersanting. *Organization Studies*, 13, 12, 73-102.
- Alvesson, M. & Billing, Y. (1997). *Understanding gender and organizations*. London: Sage Publications.
- Amâncio, L. (1998). *Masculino e feminino: A construção social da diferença*. Porto: Edições Afrontamento.

- Ambert, A., Adler, P., Adler, P. & D. Detzner (1995). Understanding and evaluating qualitative research. *Journal of Marriage and the Family*, 57, 879-893.
- Arendell, T. (1999). Mothering and motherhood: A decade review. Working paper. *Journal of Marriage and the Family*. Center for Working Families, University of California, Berkeley.
- Aryee, S. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human Relations*, 8, 45, 813-837.
- Aryee, S. & Luk, V. (1996). Balancing two major parts of adult life experience: work and family identity among dual-earner couples. *Human Relations*, 4, 49, 465-487.
- Ashforth, B., Kreiner, G. & Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 3, 25, 472-491.
- Ayman, R. (1993). Leadership perception: the role of gender and culture. In M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research – Perspectives and directions* (pp. 137-166). Academic Press.
- Barling, J. & Sorensen, D. (1997). Work and family: In search of a relevant research agenda. In C. Cooper & S. Jackson (Eds.), *Creating tomorrow's organizations*.

-
- A handbook for future research in organizational behavior* (pp. 157-169).
England: John Wiley & Sons.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barnett, R. (1994). Home-to-work spillover revisited: A study of full-time employed women in dual-earner couples. *Journal of Marriage and the Family*, 56, 647-656.
- Bhatnagar, D. & Swamy, R. (1995). Attitudes toward women as managers: does interaction makes a difference? *Human Relations*, 48, 11, 1285-1307.
- Bielby, D. & Bielby, W. (1988). Women's and men's commitment to paid work and family – Theories, models, and hypotheses. In Gutek, Stromberg & Larwood (Eds.), *Women and work*,(pp.249-263). USA, Sage Publications, Inc.
- Brubaker, T. & Kimberly, J. (1993). Challenges to the american family. In T. Brubaker (Ed.), *Family relations – Challenges for the future* (pp. 3-16). USA: Sage.
- Bryant, W. & Zick, C. (1996). An examination of parent-child shared time. *Journal of Marriage and the Family*, 58, 227-237.
- Burchell, B. (1996). Gender segregation, size of workplace and the public sector. *Gender, Work and Organization*, 4, 3, 227-235.

- Burley, K. (1995). Family variables as mediators of the relationship between work-family conflict and marital adjustment among dual-career men and women. *Journal of Social Psychology*, 135, 4, 483-497.
- Cabral-Cardoso, C. (1999). Gestão de recursos humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In M. Pina e Cunha (Coord.), *Teoria Organizacional Perspectivas e Prospectivas* (pp. 225-249). Lisboa: Publicações D. Quixote,
- Camara, Guerra & Rodrigues (1997). *Humanator*, Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Cardoso, A. (1997). *Trabalho feminino em Portugal: Valorização da mulher na economia ou valorização da economia com a mulher?*, Lisboa: CITE.
- Crouter, A. & Manke, B. (1994). The changing american workplace – implications for individuals and families. *Family Relations*, 43, 117-124.
- Davidson, M & Burke, R. (1994). *Women in management: Current research Issues*. London: Paul Chapman Publishing.
- Drew, E. (1998). Re-conceptualising families. In E. Drew & R. Emerek (Eds.), *Women, work and family in Europe* (pp. 11-26). London e USA: Routledge.

-
- Duxbury, L. & Higgins, C. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 1, 76, 60-74.
- Escartí, A. (1994). El género en la Familia. In G. Musiti & P. Allatt, (Eds.), *Psicosociologia de la Familia* (pp.187-204). Albatros Educación.
- Ezra, M. & Deckman, M. (1996). Balancing work and family responsibilities: Flextime and childcare in the Federal Government. *Public Administration Review*, 2, 56, 174-179.
- Frone, M., Russell, M. e Cooper, M. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work- family interface. *Journal of Applied Psychology*, 1, 77, 65-78.
- Galinsky, E., Bond, J. & Friedman, D. (1996). The role of employers in addressing the needs of employed parents. *Journal of Social Issues*, 3, 52, 111-136.
- Gerstel, N. & Gallagher, S. (1993). Kinkeeping and distress: Gender, recipients of care, and work-family conflict. *Journal of marriage and the Family*, 55, 598-607.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993). *O inquérito – Teoria e prática*. Oeiras, Celta.
- Gottlieb, B., Kelloway, E. & Barham, E. (1998). *Flexible work arrangements. Managing the work-family boundary*. England: John Wiley & Sons.

- Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J. & Parasuraman, S. (1994). Work-family conflict, social support and well-being. In M. Davidson & R. Burke (Eds.), *Women in management: Current research Issues* (pp. 213-229). London: Paul Chapman Publishing.
- Grimm-Thomas, K. & Perry-Jenkins, M. (1994). All in a day's work: job experiences, self-esteem, and fathering in working-class families. *Family Relations*, 43, 174-181.
- Griswold, R. (1999). Introduction to the special issue on fatherhood. *Journal of Family History*, 3, 24, 251-254.
- Guerreiro, M. & Lourenço, V. (1999). *Boas práticas de conciliação entre a vida profissional e vida familiar. Manual para as empresas*. Lisboa: CITE.
- Guimarães, W. & Bernardo, P. (1997). Trabalho a tempo parcial em Portugal. In M. Klein (Ed.), *Part-time work in Europe: gender, jobs, opportunities* (pp.). New York: Campus Verlag.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative methods in management research*. London: Sage Publications.

- Gutek, B., Searle, S. & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 4, 76, 560-568.
- Harker, L. (1996). The family- friendly employer in Europe. In S. Lewis & J. Lewis (Eds.), *The work-family challenge – rethinking employment* (pp. 48-62). London: Sage Publications.
- Hall, D. & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help? *The Academy of Management Executive*, 3, 2, 213-223.
- Hawkins, A., Marshall, C. & Meiners, K. (1995). Exploring wives' sense of fairness about family work – an initial test of the distributive justice framework. *Journal of Family Issues*, 6, 16, 693-721.
- Hewitt, P. (1993). *About time. The revolution in work and family life*. London: Rivers Oram Press.
- Higgins, C., Duxbury, L. & Lee, C. (1994). Impact of life-cycle stage and gender on the ability to balance work and family responsibilities. *Family Relations*, 43, 144-150.

-
- Holt, H. & Thaulow, I. (1996). Formal and informal flexibility in the workplace. In S. Lewis & J. Lewis (Eds.), *Work-family challenge –Rethinking employment* (pp. 79-92). London: Sage Publications.
- Huber, J. (1993). Gender role change in families: A macrosociological view. In T. Brubaker & H. Timothy (Eds.), *Family relations: Challenges for the future* (pp. 41-58). USA: Sage Publications.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual frame work. *Academy of Management Review*, 18, 1, 56-87.
- Johansson, U. (1998). The transformation on gendered work: Dualistic stereotypes and paradoxical reality. *Gender, Work and Organization*, 1, 5, 43-58.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*, 2, 51, 157-177.
- Kirckmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Human Relations*, 5, 48, 515-536.
- Kluwer, E., Heesink, J.& Van De Vliert, E. (1996). Marital conflict about the division of household labor and paid work. *Journal of the Marriage and the Family*, 58, 958-969.

- Korvajärvi, P. (1998). Reproducing gendered hierarchies in everyday work: Contradictions in an employment office. *Gender, Work and Organizations*, 1, 5, 19-30.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Basingstoke: MacMillan.
- Lewis, S. (1994). Role tensions and dual-career couples. In M. Davidson & R. Burke (Eds.), *Women in management: Current research Issues* (pp. 230-241). London: Paul Chapman Publishing.
- Lewis, S.; Watts, A. & Camp, C. (1996). Developing and implementing policies: Midland Bank's experience. In S. Lewis, and J. Lewis (Eds.), *The work-family challenge – rethinking employment* (pp.93-111). London: Sage.
- Liff, S. & Cameron, I. (1997). Changing equality cultures to move beyond women's problems. *Gender, Work and Organization*, 1, 4, 35-46.
- MacGregor, R. (2000). Work and family policies: a “win-win” formula for business and society, <<http://www.umn.edu>><15/07/2000>.
- Manke, B., Seery, B., Crouter, A. & McHale, S. (1994). The three corners of domestic labor: Mothers', fathers', and children's weekday and weekend housework. *Journal of Marriage and the Family*, 56, 657-668.

- Marks, S. & MacDermid, S. (1996). Multiple roles and the self: a theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58, 417-432.
- Maroy, C. (1997). A análise qualitativa de entrevistas. In L. Albarello, F. Digneffe, J. Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy & P. Saint-Georges (Eds). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp. 117-155). Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda.
- Marques, C. (1996). Comportamento organizacional e gestão: Perspectivas e aplicações. In C. Marques & M. Cunha (Eds.), *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp. 13-41), Biblioteca de Economia e Empresa. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Martens, M., Nijhuis, F., Van Boxtel, M. & Knottnerus, J. (1999). Flexible work schedules and mental and physical health. A study of a working population with non-traditional working hours. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 35-46.
- Matthews, L., Conger, R. & Wickrama, K. (1996). Work-conflict and marital quality: mediating processes. *Social Psychology Quarterly*, 59, 1, 62-79.
- Mintz, R. & Mahalik, R.(1996). Gender role orientation and conflict as predictors of family roles for men. *Sex Roles*, 11/12, 34, 805-821.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. New York: Macmillan.

Netemeyer, R., Boles, J. & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 4, 81, 400-410.

Noe, R. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13, 1, 65-78.

O'Leary, V. & Ikovics, J. (1992). Cracking the glass ceiling: overcoming isolation and alienation. In U. Sekaran & F. Leong (Eds.), *Woman power: managing in times of demographic turbulence* (pp.7-30). Newbury Park: Sage.

Parasuraman, S. & Greenhaus, J. (1994) Personal Portrait: The life-style of the women manager. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 339-356.

Parasuraman, S., Greenhaus, H., Rabinovitz, S., A. Bedeian & K. Mossholder (1989). Work and family variables as mediators of the relationship between wives' employment and husbands' well-being. *Academy of Management Journal*, 1, 32, 185-201.

Paden, S. & Buehler, C. (1995). Coping with the dual-income lifestyle. *Journal of Marriage and the Family*, 57, 101-110.

- Parker, B. & Fagenson, E. (1994). An introductory overview of women in corporate management. In M. Davidson, & R. Burke, (Eds.), *Women in management – Current research issues* (pp. 11-28). London: Paul Chapman Publishing
- Perelberg, J. (1990). Equality, asymmetry and diversity: on Conceptualizations of gender. In J. Rozine, & A. Miller (Eds), *Gender and power in families* (pp. 34-60). London, Routledge.
- Perista, H. (1999). *Os usos do tempo e o valor do trabalho – Uma questão de género*. Lisboa: CESIS
- Pittman, J. & Blanchard, D. (1996). The effects of work history and timing of marriage on the division of household labor: A life-course perspective. *Journal of Marriage and the Family*, 58, 78-90.
- Poeschl, G. (2000). Trabalho doméstico e poder familiar: Práticas, normas e ideais. *Análise Social*, 156, 35, 695-719.
- Potuchek, J. (1997). *Who supports the family? Gender and breadwinning in dual-earner marriages*. California: Stanford University Press.
- Price, A. (1997). *Human resource management in a business context*. International Thomson Business Press.

- Quintana, V. (1997). Participación de las mujeres en el mercado de trabajo. *Cadernos Noroeste*, 1, 10, pp. 545-561.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, Publicações – Lda.
- Ragins, B. & Scandura, T. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationship. *Academy of Management Journal*, 37, 4, 957-971.
- Ramos, A. (1998). Quem são as empresas family-friendly. *Revista Exame*, Abril de 1998.
- Ranson, G. (1998). Education, work and family decision making: finding the “right time” to have a baby. *The Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 35, 4, 517-533.
- Reskin, B. & Padavic, I. (1994). *Women and Men at Work*. Pine Forge Press.
- Rogers, S. (1996). Mothers’ work hours and marital quality: Variations by family structure and family size. *Journal of Marriage and the Family*, 58, 606-617.
- Roxburgh, S. (1999). Exploring the work and family relationship. *Journal of Family Issues*, 20, 771-788.

- Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In L. Albarello, F. Digneffe, J. Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy & P. Saint-Georges (Eds.). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp. 85-116). Lisboa: Gradiva- Publicações, Lda.
- Sanders, M., Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C. & Steele-Clapp, L. (1998). Love and Work: career-family attitudes of new entrants into the labor force. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 603-619.
- Santos, M. (1997). A mulher e o mundo do trabalho - Formação profissional para as mulheres (oportunidades e expectativas)”, *Cadernos Noroeste*, 1, 10, 579-592.
- Saraceno, C. (1992). *Sociologia da Família*. Lisboa: Editorial Estampa.
- Scandura, T. & Lankau, M. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391.
- Scarr, S., Phillips, D. & McCartney, K. (1989). Working mothers and their families. *American Psychologist*, 11, 44, 1402-1409.
- Schwartzberg, N. & Dytell, R. (1996). Work stress, family stress: Separate but equal experiences for mom and dad. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 1 211-223.

- Seyler, D., Monroe, P. & Garand, J. (1995). Balancing work and family: the role of employer-supported child care benefits. *Journal of family Issues*, 2, 16, 170-193.
- Sheppard, D. (1993). Organizations power and sexuality: the image and self-image of women managers. In J. Hearn, D. Sheppard, P. Tancred-Sheriff & G. Burrell (Eds.), *The sexuality of organization* (pp. 139-195). London: Sage.
- Somers, M. & Birnbaum (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621-634.
- Staggenborg, S. (1998). *Gender, family and social movements*. Pine Forge Press.
- Stephens, G. & Sommer, S. (1996). The measurement of work to family conflict. *Educational and Psychological Measurement*, 3, 56, 475-486.
- Stoltz-Loike, M. (1992). *Dual career couples: New perspectives in counseling*. Alexandria: American Association for Counseling.
- Storey, J. (1992). Introduction from personnel management to human resource management. In J. Storey (Ed.), *New perspectives on human resource management* (pp. 1-18). London & New York: Routledge.

- Thomas, L. & Ganster, D. (1995). Impact of family-supportive work variables and work family conflict and strain: a control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 1, 80, pp. 6-15.
- Torrington, D. & Hall, L. (1991). *Personnel Management – A New Approach* (2ª Ed.). London: Prentice Hall.
- Voydanoff, P. (1993). Work and family relationships. In T. Brubaker (Ed.), *Family relations: Challenges for the future* (pp. 98-111). USA: Sage.
- Warren, T. & Walters, P. (1998). Appraising a dichotomy: a review of ‘part-time’/ ‘full-time’ in the study of women’s employment in Britain. *Gender, Work and Organization*, 2, 5, 102-118.
- Warren, J. & Johnson, P. (1995). The impact of workplace support on work-family role strain. *Family Relations*, 44, 163-169.
- Zvonkovic, A., Greaves, K., Schmiede, C. & Hall, L. (1996). The marital construction of gender through work and family decisions: A qualitative analysis. *Journal of Marriage and the Family*, 58: 91-100.

ANEXOS

Guião de entrevista

Gostaria de iniciar esta entrevista colocando-lhe algumas questões específicas:

1. Qual a sua categoria profissional e em que departamento se insere?
2. Há quanto tempo desempenha esta função? Podia-me descrever o seu percurso profissional?
3. Há quanto tempo trabalha na Danone Portugal?
4. Quais as suas habilitações literárias?
5. Qual a sua idade?
6. Qual o seu estado civil? Há quantos anos casou?
7. O seu cônjuge trabalha? Quais as suas habilitações literárias? Qual a profissão?
8. Tem filhos? Quantos? Qual a idade?
9. Tem idosos ou outros dependentes a seu cargo?

De seguida, colocar-lhe-ei algumas questões acerca da relação trabalho-família:

1. No seu caso, geralmente, é o trabalho que interfere na família ou a família que interfere no trabalho? Como é que concilia o trabalho e a família?
2. Considera que, por vezes, está demasiado cansado para ser eficaz no trabalho(casa) devido ao seu desempenho em casa(trabalho)?

3. A quantidade de tempo que os seus afazeres pessoais e familiares lhe ocupam torna difícil a realização das suas responsabilidades profissionais? E isso afecta o seu bem estar?
4. Na sua idade dá mais importância à carreira ou à família?
5. Algum dos cônjuges é mais responsável pela educação dos filhos? Ou partilham essa responsabilidade?
6. Se a empresa lhe desse a oportunidade de reduzir o tempo de trabalho – e consequentemente a remuneração – para ter mais tempo livre para a família e para o lazer, aceitaria?
7. Na sua opinião, existem acções concretas na empresa no sentido de proporcionar a conciliação entre a vida profissional e familiar? Sente, portanto, que a empresa se preocupa com o bem estar dos trabalhadores?
8. O seu supervisor directo, sempre que necessário, permite-lhe ausentar-se do trabalho quando tem que resolver alguma questão pessoal? Posteriormente tem que compensar o tempo que esteve ausente?
9. Que tipo de constrangimentos teve na sua vida profissional por ter uma família?
10. Ajuda o seu cônjuge nas tarefas domésticas? Quais as tarefas habitualmente efectuadas por cada um dos cônjuges? Acha essa partilha equitativa?
11. O seu cônjuge tem disponibilidade, apoia-o, encoraja-o, ou interessa-se pela sua carreira? E você interessa-se pela situação profissional dele(a)?
12. O facto de ambos (apenas um) perseguirem uma carreira profissional contribui para um maior ou menor envolvimento no trabalho e na família?
13. Pensa que a sua carreira é mais importante que a do seu cônjuge? Ou ambos atribuem a mesma importância à carreira?

14. Na sua opinião, o facto de ter casado e ter tido filhos levaram a que as suas expectativas profissionais se alterassem? Limita o seu envolvimento na profissão para se poder envolver mais com a família?
15. A sua situação profissional influenciou a decisão e o momento de ter filhos?
16. Quão satisfeito você diria que está com a sua situação profissional?
17. Será um melhor trabalhador devido à sua vida familiar?
18. Quando o seu trabalho e a sua vida familiar interferem um com o outro, em que aspectos o seu desempenho profissional é afectado negativamente?
19. Quando o seu trabalho e a sua vida pessoal interferem um com o outro, em que aspectos a sua vida familiar é afectada negativamente?

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

