

MEDIDAS DE CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E FAMILIAR: ESTUDO DE CASO NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR¹

Isabel Silva²

DOI: 10.30827/dreh.v0i10.6858

Cláudia Andrade³

Abstract: The way organizations develop and implement policies promoting the reconciliation of work and family life has been the subject of attention of several studies that highlight the importance of these measures for both the private sector and public sector institutions. These measures and practices that facilitate the reconciliation between professional and family life are identified by various studies in different social and cultural contexts, as inducers of improving organizational performance and employee's satisfaction. In this study, using a questionnaire developed for this purpose, 24 non-teaching employees of a higher education institution were asked about the adopted organizational practices that facilitate the reconciliation of work and family life. The results highlighted a low perception of negative spillover from work to family and the existence of a culture of support (organizational, supervisor and peers support). The results are analyzed in the light of the importance that measures and organizational practices pose to human resource management area and, more broadly, for organizational development.

Keywords: role reconciliation; support; Higher Education; case study

Resumo: O modo como as organizações desenvolvem e implementam políticas promotoras da conciliação da vida profissional e familiar tem sido alvo da atenção de diversos estudos que destacam a importância destas medidas, tanto para instituições do sector privado como do sector público. Estas medidas e as práticas facilitadoras da conciliação entre a vida profissional e a vida família são identificadas, por vários estudos em contextos sociais e culturais diversificados, como indutoras da melhoria da *performance* organizacional e da satisfação dos colaboradores. No presente estudo, com recurso a um questionário elaborado para o efeito, 24 colaboradores não docentes de uma instituição de ensino superior foram inquiridos sobre as práticas organizacionais adotadas que facilitam a conciliação entre a vida profissional e familiar. Os resultados evidenciaram uma baixa percepção de *spillover* negativo do trabalho para a família e a existência de uma cultura de apoio por parte da organização, das chefias e dos colegas de trabalho. Os resultados são analisados à luz da importância que as medidas e práticas organizacionais apresentam para a área de gestão de recursos humanos e, de uma forma mais alargada, para o desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: conciliação; apoio; Ensino Superior; estudo de caso

Silva, I.; Andrade, C. (2016). *Medidas de conciliação da vida profissional e familiar: estudo de caso numa instituição de ensino superior*. DEDICA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, 10 (2016) março, 175-195

Introdução

A conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, tanto para trabalhadores do sector público como do sector privado, permanece, apesar dos diversos esforços legislativos ao nível nacional e mesmo Europeu, como um tema que suscita amplos debates tanto no contexto académico como no âmbito mais alargado das políticas sociais. A multiplicidade de papéis sociais exercidos e, acima de tudo, as exigências associadas aos mesmos, tanto no domínio laboral como no domínio familiar, apontam para possíveis interferências recíprocas entre papéis, o que se traduz em vivências por vezes difíceis de conciliação dos mesmos. Considerando como cenário ideal aquele em que as exigências da vida profissional e as obrigações e necessidades ao nível pessoal e familiar se articulam de forma harmoniosa, vários são os estudos que documentam que esta realidade é, em muitos casos, difícil de alcançar, havendo mesmo lugar a tensões e conflitos entre papéis profissionais e familiares (Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus & Parasuraman, 1999; Hill, 2005; Kirchmeyer, 1992; Kossek & Ozeki, 1998).

É aqui que as políticas organizacionais orientadas para o apoio à conciliação de papéis podem fazer a diferença, nomeadamente através da implementação de medidas e práticas que promovam a boa integração da vida profissional e da vida familiar.

Este estudo enquadra-se num “estudo de caso” e pretende perceber o modo como os colaboradores não docentes de uma instituição do Ensino Superior conciliam a vida pessoal e familiar com a vida profissional. Pretende-se também analisar a perceção dos mesmos relativamente às políticas e práticas da entidade empregadora neste domínio e refletir sobre as possíveis consequências, quer para o colaborador, quer para a organização. Por último, e uma vez que se trata de uma instituição pública, pretende-se perceber se a implementação de medidas de conciliação da vida profissional e familiar está confinada ao que está prescrito na legislação, ou se para além destas são desenvolvidas práticas específicas e diferenciadas que contribuem para a promoção activa da conciliação de papéis.

A conciliação de papéis: trabalho e vida pessoal e familiar

Sendo a família um dos pilares centrais da vida da maioria dos indivíduos, grande parte da literatura e dos estudos sobre a conciliação do papel profissional com outros papéis de vida surge

referenciada como estudos sobre as relações trabalho-família, as quais compreendem o que pode ser designado como “vida pessoal”. O termo “relações trabalho-família” é frequentemente utilizado na literatura da especialidade como referindo-se a experiências que resultam das relações, intersecções, interfaces e/ou interacções do domínio profissional com o domínio familiar (Andrade, 2013). Enquanto conceitos culturalmente enraizados, o trabalho e a família foram, durante algumas décadas, vistos como domínios separados. Porém, como defendeu, pela primeira vez, Rosabeth Kanter na década de 70, esta separação era artificial, uma vez que os papéis de vida tendem a articular-se entre si, promovendo mesmo fenómenos de conciliação de papéis. Se conciliar, neste quadro, significa harmonizar ou tornar compatíveis diferentes actividades, a conciliação trabalho-família é assim vista como a existência de uma relação salutar entre o contexto profissional e familiar, enquanto ambientes que emanam exigências às quais o indivíduo é capaz de responder simultânea e adequadamente, sem perdas decorrentes da interferência de um sobre o outro (Teixeira & Nascimento, 2011). Assim, este conceito remete-nos para a ideia de equilíbrio no exercício concomitante dos diferentes papéis de vida, ou seja, para o “*work-life balance*” ou “*role balance*”, que na década de 90 Marks e McDermid designaram como a organização em torno de comportamentos que actuam transversalmente em todos os papéis da vida e que permitem alcançar um equilíbrio satisfatório ao nível da concretização de cada um deles. Com efeito, e independentemente da designação utilizada, a literatura refere de forma sistemática que o desempenho simultâneo do papel familiar e profissional acrescenta às exigências provenientes dos dois domínios uma necessidade de organização dos recursos pessoais que facilite a conciliação entre a família e o trabalho (Teixeira & Nascimento, 2011). Perante esta realidade, a temática das relações entre o papel profissional e a vida familiar tem sido reconhecida como um dos maiores desafios das sociedades modernas, sobretudo em tempos de instabilidade nos contextos laborais, tendo-se mesmo tornado um dos principais assuntos da agenda da Comissão Europeia (Andrade, 2011).

Modelos de interacção trabalho-vida familiar/pessoal: o conflito entre papéis

Apesar da diversidade de conceitos e modelos de análise dedicados ao estudo das relações entre os papéis profissionais e os papéis familiares, alguns destes modelos adquiriram maior

*Medidas de conciliação da vida profissional e familiar:
estudo de caso numa instituição de ensino superior*

consenso na literatura da especialidade, servindo mesmo de base ao desenvolvimento de estudos empíricos. Assim, destacam-se três perspectivas sobre o modo como o trabalho e a vida pessoal interagem: a perspectiva de segmentação, que considera que as duas esferas de vida devem ser analisadas separadamente; a compensação, que considera que os indivíduos procuram equilibrar as contrariedades de uma esfera (profissional ou familiar), aumentando a participação na outra esfera, e a perspectiva do *spillover* que assume que as atitudes e comportamentos desenvolvidos num dos domínios se generalizam ou afectam os outros domínios de vida (Lambert, 1990; Matias, Andrade & Fontaine, 2011; Matias, Andrade & Fontaine, 2012).

Não obstante existirem teorias diferenciadas e modelos de análise específicos, o estudo da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar está marcado pela teoria do conflito entre papéis, sendo mesmo o modelo que parece reunir mais consenso junto dos investigadores (Greenhaus & Beutell, 1985; Hill, 2005; Kirchmeyer, 1992; Kossek & Ozeki, 1998;).

O conflito trabalho-família é um conflito de papéis no âmbito do qual as exigências decorrentes da função num domínio (de trabalho ou da família) são incompatíveis com as exigências decorrentes do papel no outro domínio (família ou trabalho) (Greenhaus & Beutell, 1985). Portanto, o conflito entre ambas as esferas surge quando as pressões resultantes dos papéis relacionados com o trabalho e a vida pessoal se tornam mutuamente incompatíveis, de tal forma que a participação e o envolvimento numa das esferas dificultam a participação e o envolvimento na outra (Greenhaus & Beutell, 1985). Com efeito, Greenhaus e Beutell (1985) foram os primeiros a identificar o conflito entre o trabalho e a vida pessoal como o *stress* resultante da pressão de dois papéis conflituantes, definindo-o como dois (ou mais) conjuntos de pressões que ocorrem simultaneamente e que competem uns com os outros em termos de tempo, energia física e recursos psicológicos. Hammer, Bauer e Grandey (2003) referem que elevados níveis de interferência de um papel podem resultar num estado dissonante onde os comportamentos disfuncionais se tornam evidentes, nomeadamente o absentismo, rotatividade, chegar tarde ao trabalho, sair cedo do trabalho, usar os materiais da empresa para uso pessoal (telefone, impressoras, etc.).

No âmbito da análise do conflito de papéis, o modelo de Greenhaus e Beutell (1985) referencia a existência de três tipos de

conflito: o conflito baseado no tempo, que acontece quando os indivíduos não dispõem de tempo suficiente para o desempenho de cada um dos papéis da vida; o conflito baseado na pressão associada ao exercício concomitante de papéis que se verifica quando a insatisfação no desempenho de um papel dificulta a resposta às exigências do outro papel; o conflito comportamental que acontece quando comportamentos aprendidos no exercício de um dos papéis não são válidos para o desempenho de outros papéis, tendo o indivíduo dificuldades em adaptar-se às exigências do outro papel. Como refere um estudo efetuado por O'Neil, Greenberger e Marks (1994) (cit in Andrade, 2010), quando o indivíduo dedica demasiado tempo ao exercício de um dos papéis, seja profissional, familiar ou outro, surgem sentimentos de esgotamento ou sobrecarga, que vão influenciar o desempenho dos outros papéis de vida. Assim, existe uma contaminação dos efeitos negativos do trabalho que são passados para a família, tais como o mau-humor, falta de energia e cansaço, ou no sentido inverso, os problemas da vida familiar interferem no desempenho do trabalho (Andrade, 2011; Andrade, 2015). Em particular, Allen, Herst, Bruck, & Sutton (2000) encontraram evidências empíricas que os levaram a concluir que o conflito experienciado pelos indivíduos poderá ter como consequências disfuncionais: ao nível laboral, por exemplo, a diminuição da satisfação com o trabalho, diminuição do compromisso com a organização ou aumento da intenção de abandonar a organização; ao nível pessoal, a diminuição da satisfação com a vida em geral ou diminuição da qualidade de vida familiar/conjugal; e ao nível do bem-estar físico e psicológico, entre outras, a presença de sintomas como o stresse, a depressão, a ansiedade/irritabilidade e maior tendência para o abuso de substâncias psicoativas. Também outros autores identificaram alguns destes efeitos nefastos, nomeadamente, o aumento do stresse psicológico, a diminuição da satisfação e do compromisso para com a organização, a diminuição da produtividade ou o aumento do *turnover* (O'Driscoll, Ilgen, & Hildreth, 1992; Carlson, Kacmar, & Williams, 2000, cit in Andrade, 2013).

A importância do Género

Ainda na análise da temática do conflito de papéis afigura-se como fundamental a alusão à importância do género e das relações entre o trabalho e a vida familiar. De acordo com Andrade (2013a) e Matias, Andrade e Fontaine (2012), o género representa um factor

de diferenciação na análise do conflito entre papéis profissionais e familiares e na análise do conceito de equilíbrio de papéis, que está associado ao sentimento de sobrecarga ou harmonia no seu desempenho. A integração, em alguns países nos quais Portugal se inscreve, mais ou menos generalizada da mulher no mercado de trabalho remunerado veio alterar a disponibilidade para cuidar, a tempo inteiro dos filhos e das tarefas domésticas (Guerreiro & Pereira, 2006; Matias, Andrade & Fontaine, 2011). Ainda de acordo com Guerreiro e Pereira (2006), as mulheres portuguesas tendem a fazer poucas interrupções no seu percurso profissional e, comparativamente com a média europeia, trabalham menos a tempo parcial. Também as mulheres com filhos pequenos tendem a trabalhar a tempo inteiro, em proporções muito superiores às de qualquer outro país da Europa. Para além disto, as mulheres continuam ainda a ser as principais responsáveis pela execução das tarefas domésticas enquanto a participação dos homens – embora com um incremento significativo, nos últimos anos, nos cuidados aos filhos –, continua a ser inferior e a assumir um carácter mais especializado e supletivo (Guerreiro & Pereira, 2006).

A realidade destes dados permite antever que as mulheres tenham sentido, e ainda sintam nos dias de hoje, um conflito trabalho-família, ou conforme designado por Edwards (2001), o dilema trabalho-família de forma mais notória do que os homens. Como refere Andrade (2013a), o género, desde sempre, esteve intrinsecamente associado a determinadas actividades profissionais, mas actualmente, a mulher não só tende a exercer actividades em praticamente todos os sectores, como os horários de trabalho e as exigências inerentes ao mesmo são, na maioria dos casos, idênticas para homens e mulheres, podendo-se, assim, falar na maioria dos casos, de igualdade em termos de exigências de disponibilidade para o papel profissional. Na literatura, as atitudes relativas aos papéis de género mudaram no sentido de uma ideologia de género mais igualitária mas, por outro lado, a divisão das tarefas e responsabilidades domésticas não se modificou na mesma extensão. Para as mulheres, com efeito, mais tempo de trabalho pago não se traduz em menos tempo de trabalho não pago, dado que a responsabilidade pelas tarefas familiares e domésticas ainda lhes é atribuída (Matias, Andrade, & Fontaine, 2012; Andrade, 2013a; Andrade & Mikula, 2014). Esta realidade, também comum a outros contextos sociais e culturais, parece suscitar sentimentos de

sobrecarga e tornar o conflito de papéis mais notório nas mulheres do que nos homens.

Contudo, os efeitos nefastos das dificuldades de conciliação de papéis também podem assumir outras formas de pressão sobre os indivíduos. Tal parece mesmo acontecer, como referem autores como Simon (1995), que indica que o papel tradicional familiar masculino e o papel do trabalhador ideal são interdependentes e complementares. O conceito de trabalhador ideal referido por Dulk e Peper (2007) assume que se deve estar “sempre disponível” para a entidade empregadora. Esta ideia é consistente com o tradicional papel masculino de provedor económico da família, mas não parece ser tão compatível com papéis familiares associados ao “educador disponível”. Vários estudos indicam, assim, que o homem pode ser, no mundo do trabalho, alvo de discriminação quando demonstra vontade de chamar a si as responsabilidades no contexto familiar (Guerreiro & Pereira, 2006; Monteiro & Domingos, 2013). Para ilustrar esta realidade podemos também referir que, como indica Guerreiro e Pereira (2006) efetivamente, os homens podem também ser vítimas de discriminação no contexto do mercado de trabalho quando pretendem fazer investimentos na parentalidade. Por exemplo, quando comparados com as mulheres, dispõem de licenças de paternalidade mais curtas e são frequentemente pressionados para não usufruírem das mesmas, pois nem sempre é bem aceite, no seio das culturas organizacionais mais tradicionais, que os homens assumam responsabilidades familiares nos moldes em que geralmente se aceita ou se espera que as mulheres o façam (Guerreiro & Pereira, 2006). Os homens que querem estar mais envolvidos na educação dos filhos podem experienciar conflito, uma vez que para além de censura adicional no local de trabalho, porque não só não cumpriram as expectativas para o trabalhador ideal, mas também porque não assumem o “ideal” de exibição de características masculinas (Cooper, 2000, cit in Rothausen-Vange, 2001).

Face ao exposto, pode então assumir-se que as dificuldades de conciliação entre o trabalho e a vida familiar e pessoal e respectivas consequências são sentidas tanto por mulheres como por homens, embora os estudos indiquem que nem sempre a tipologia e as fontes de pressão são iguais, alterando de acordo com o género. Na verdade, se para as mulheres uma das possíveis fontes de pressão pode estar associada ao estigma de serem “más mães” se priorizam a profissão, para os homens, se porventura

pretendem dar prioridade à vida familiar, pode emergir o estigma de serem “maus profissionais” ou mesmo outro tipo de estigmas que colocam em dúvida a sua identidade masculina. A este respeito, pode-se referir o estudo realizado por Monteiro e Domingos (2013) que corrobora estas conclusões ao destacar, através dos relatos dos entrevistados, que a utilização dos direitos associados à parentalidade acarreta consequências negativas e discriminação por parte de quem as utiliza, sejam homens ou mulheres.

Contexto organizacional e a importância da conciliação da vida profissional e familiar

Seja qual for o tipo de interação entre o trabalho e a vida pessoal vivenciada, parece ser indiscutível a relevância da implementação de medidas, ao nível organizacional, que ajudem a conciliar ambas as dimensões. A atenção e a sensibilidade que as organizações manifestam relativamente à vida privada dos seus trabalhadores, permitirão que estes se tornem mais capazes de preservar as suas relações familiares e, simultaneamente, alcançar um desenvolvimento profissional satisfatório (Goméz, 2003). A implementação de políticas organizacionais que promovam a conciliação entre a vida profissional e familiar tem vindo a ser alvo de discussão e incentivo por parte da União Europeia (Guerreiro & Pereira, 2006; Andrade, 2013a; Andrade, 2013b). Esta entidade alerta para a responsabilidade social das empresas, numa dimensão interna – ou seja, orientada para o colaborador – nomeadamente, desde a cimeira de Lisboa, em 2000 e no quadro das suas reformas económicas e sociais (Guerreiro e Pereira, 2006; Lewis, Purcell, Smithson, & Caton, 2007). Sendo a conciliação trabalho-família uma das preocupações com a qual a maioria dos trabalhadores se depara, as medidas de apoio são frequentemente designadas na literatura como *family-friendly benefits* (Allen, 2011) e entendidas como as medidas que facilitam aos colaboradores com familiares a cargo um melhor desempenho das suas responsabilidades sem que haja lugar a penalização económica, social e profissional (Flaquer, 2000). Estas podem também envolver programas ou políticas específicas com o propósito de acomodar as necessidades familiares dos colaboradores (Lobel & Kossek, 1996). Esta última interpretação ganha ainda mais força se considerarmos que os colaboradores tendem, frequentemente, a acomodar os seus horários ao seu trabalho, mais do que às suas famílias (Teixeira & Nascimento, 2011). O reconhecimento de que o Estado e as

organizações, em geral, devem proporcionar condições de articulação de ambas as esferas, foi tendo expressão em legislação que ampliou, por exemplo, os direitos de maternidade e paternidade de quem trabalha, os investimentos públicos em equipamentos sociais de apoio à família, como creches, atividades de tempos livres, centros de dia, ou em novas formas de organização do trabalho consideradas mais “amigas da família” (Guerreiro & Pereira, 2006). Focado na realidade portuguesa, o estudo de Teixeira e Nascimento (2011) identificou, junto de cinco organizações, como vantagens na adoção de medidas de apoio à conciliação do trabalho com a vida familiar o sentimento de pertença e segurança/estabilidade, o que contribui, por certo, para o bem-estar dos colaboradores. Contudo, se é uma verdade que, em termos gerais, os estudos advogam inúmeros benefícios para as organizações que adotam medidas de apoio à família, também é um facto que evidenciam que, mais importante do que essas medidas estarem disponíveis para serem utilizadas, é existir um ambiente de apoio na organização em causa que induza a que se faça uso dessas medidas. Na realidade, a presença formal de políticas e medidas não significa, por si só, que sejam usadas. Como referem alguns autores, os colaboradores podem hesitar em fazer uso dessas medidas por temerem ser prejudicados, por exemplo, na sua carreira profissional (Dulk & Peper, 2007). Deste modo, e como referem Dulk e Peper (2007), a existência de medidas de apoio à família são um primeiro passo, que terá que ser seguido por uma mudança da “cultura de presença”, que toma a visibilidade e extensas horas de trabalho como indicadores de dedicação e comprometimento. Nesta mesma linha, Secret e Swanberg (2008, cit. in Kim & Wiggins, 2011) alegaram que as barreiras da cultura organizacional devem ser cuidadosamente identificadas e confrontadas de forma a alcançar-se uma negociação bem-sucedida dos conflitos entre o trabalho-vida familiar. Essas barreiras podem incluir, entre outras, a oposição a medidas de apoio à conciliação de papéis por parte de supervisores com perspectivas de gestão mais tradicionais e, ainda, as perceções por parte dos colaboradores de que fazer uso dessas medidas lhes pode trazer repercussões negativas muitas vezes subtis ou mesmo ocultas (Kim & Wiggins, 2011). Face a estes estudos, pode-se então afirmar que as chefias, encaradas como a figura à qual o colaborador tem de justificar as suas ausências e reportar os resultados do seu trabalho, são um elemento crucial na efetiva implementação e uso das medidas a

favor da conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar. Com efeito, é neles que recai a responsabilidade de perceber e lidar direta e regularmente com as necessidades dos colaboradores a seu cargo. Ao funcionarem como intermediários entre as necessidades do colaborador e as incontornáveis restrições organizacionais são as suas atitudes e comportamentos que, na maioria das vezes, moldam as percepções dos colaboradores e os fazem perceber a organização como mais, ou menos, atenta às suas necessidades, dentro e fora do local de trabalho (Carvalho, 2012). Contudo, a utilização destas medidas por parte dos colaboradores não está unicamente dependente da cultura da organização e das chefias. Está também condicionada ao “sentido dos direitos”. O conceito tem sido usado reportando-se a um conjunto de crenças e sentimentos em relação aos direitos, ou, ainda, como forma de legitimar as expectativas, com base naquilo que é visto como justo e equitativo (Lewis, 1998; Dulk & Peper, 2007). Assim, na perspetiva dos autores, um sentido subjetivo limitado do direito a poder trabalhar em termos compatíveis com as exigências familiares pode provocar baixas expectativas de apoio por parte da entidade empregadora, do Estado ou de outras entidades, um sentimento de gratidão exagerada por qualquer tipo de apoio já disponível e relutância em exigir novas mudanças (Lewis, 1998). A regulamentação, ou seja, os direitos legais fazem, porém, aumentar o sentido de direitos, revelando-se a sua existência como fundamental. Significa isto, assim, que quanto mais legislação existir, mais as pessoas sentem que determinado direito lhes assiste (Monteiro & Domingos, 2013). Além disto, contribui de igual forma para aumentar o sentido dos direitos e a sua utilização o conhecimento dos direitos existentes, a sua literacia (Dulk & Peper, 2007). Do mesmo modo, as crenças acerca do que é normativo ou construído como socialmente apropriado, e sobre o que parece ser praticável, influenciam o sentido dos direitos (Lewis, 1998). Quanto maior é o sentido de direitos, maior é o uso dos direitos existentes, e quanto maior é o uso dos direitos existentes, maior é o sentido de direitos (Dulk & Peper, 2007). O estudo no contexto português efectuado por Monteiro e Domingos (2013) identificou um sentido condicionado de direitos, que os correlaciona positivamente com os deveres, que os faz tributários de uma lógica de merecimento, e que anula o desejo ou o reconhecimento da necessidade de ampliação dos direitos já existentes. Por último, e ainda no que concerne ao sentido dos direitos, o tipo de instituição foi avaliado por Monteiro e

Domingos (2013) como fator facilitador do usufruto dos direitos e da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar. Os entrevistados no âmbito do estudo consideram que é mais fácil usufruir dos direitos e conciliar a esfera profissional e familiar numa instituição do setor público do que numa do setor privado. Este entendimento corrobora as conclusões de outros estudos. Por exemplo, Lewis (1998) refere que é no setor público, onde o lucro não se impõe como um critério, que parece existir um maior sentido de direitos para a conciliação de papéis, contrariamente ao setor privado, mais condicionado pela pressão económica e mais promotor de insegurança laboral. Também Dulk e Peper (2007) defendem que são as organizações governamentais que mais condições conferem aos seus colaboradores para o alcance do equilíbrio entre a vida pessoal e a sua profissão. De igual modo, no que concerne à conciliação do trabalho com a vida familiar, o estudo de Lewis, Purcell, Smithson, e Caton (2007) evidenciou que colaboradores com filhos se mostraram agradecidos por trabalhar no setor público devido às suas más experiências, ou à experiência de pais que conheciam no sector privado.

O apoio à conciliação da vida profissional e família no sector público

Na generalidade das organizações, as medidas de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar são as que se encontram, desde logo, inscritas na legislação laboral (Hamid, 2012). A acrescentar deve referir-se que, como consequência de dependerem do orçamento de Estado, as entidades públicas podem sentir dificuldades acrescidas na implementação de medidas que vão para além do estipulado na lei e que dependam de investimentos financeiros. De entre as medidas compreendidas como facilitadoras da conciliação trabalho-família destacam-se as que se referem à organização do tempo (Parcel & Cornfield, 2000, citado por Teixeira & Nascimento, 2011) e às condições de trabalho (Guerreiro & Pereira, 2006; Andrade, 2011).

Em particular, e no contexto português, destacam-se as seguintes medidas: criação de serviços de acolhimento de crianças; suporte na prestação de cuidados a idosos; licenças para pais e mães trabalhadores/as; incentivo à maior participação parental na vida familiar; e flexibilização da organização do trabalho (Guerreiro & Pereira, 2006; Andrade, 2015). Também o estudo de Teixeira e Nascimento (2011) identificou as medidas adotadas por cinco

empresas portuguesas em seis grandes tipos de medidas de apoio à conciliação de papéis: apoio pessoal; celebrações; flexibilidade de horários; ocupação de tempos livres; subsídios e atribuição de prémios. De um vasto conjunto de medidas implementadas, as autoras identificaram ainda medidas que, embora não afetem diretamente o ambiente de trabalho, reforçam a habilidade dos colaboradores de conciliarem a vida profissional e familiar, de que são exemplo os protocolos estabelecidos pela organização com entidades externas, através dos quais os colaboradores e suas famílias podem obter benefícios.

Objetivos do Estudo

O presente estudo, de natureza exploratória, teve por objetivo perceber de que modo os colaboradores não docentes de uma instituição de ensino superior pública vivenciam a conciliação da sua vida profissional com a sua vida pessoal e familiar. Pretendeu-se também analisar a perceção dos mesmos relativamente às políticas e práticas da entidade empregadora nesta matéria, avaliando, sempre que possível, as respetivas consequências, quer para o indivíduo, quer para a organização.

Tratando-se de uma instituição pública, procurou-se saber ainda se a autoiniciativa em termos de implementação de medidas e práticas de conciliação trabalho-vida pessoal está confinada ao que está prescrito na legislação ou se, pelo contrário, se verifica a utilização de medidas diferenciadoras e ajustadas às necessidades dos colaboradores.

Participantes

No estudo participaram 24 colaboradores não docentes, o que corresponde a 54,5% do total de colaboradores não docentes da instituição. No que se refere à composição da amostra, esta é composta maioritariamente por mulheres, 70,8%, e 29,2% de homens. Relativamente à faixa etária, a maioria, 45,8%, encontra-se entre os 35-44 anos; 25% tem entre 25-34 anos; igual percentagem tem entre 45-54 anos e 4,2% encontra-se na faixa etária dos 55 anos ou mais. No que diz respeito ao número de filhos, 33,3% não tem filhos, 29,2% tem um filho, igual percentagem tem 2 filhos e 8,3% tem 3 filhos. No que se refere ao estado civil, 54,2% dos colaboradores são casados, 29,2% são solteiros. A percentagem de indivíduos a viver em união facta, separados ou divorciados é de 8,3% para cada uma destas situações. No que se refere às

habilitações académicas, 12,5% possuem o 12.º ano ou escolaridade equivalente; 54,5% são licenciados, 20,8% são pós-graduados e 12,5% são mestres. No que diz respeito à categoria profissional na instituição, 83,3% são técnicos superiores e 16,7% são assistentes técnicos. Relativamente ao tempo de serviço na instituição, 25% têm entre 6-10 anos de serviço; 25% têm 16-25 anos de serviço, 20,8% têm 1-5 anos, 4,2% têm 26 anos ou mais de serviço e 4,2% têm menos de um ano de serviço. Relativamente ao vínculo contratual 79,2% têm contrato por tempo indeterminado e 8,3% têm nomeação definitiva. Na situação de contrato a termo resolutivo certo encontram-se 8,3% dos colaboradores e 4,2% encontram-se em regime de prestação de serviços.

Instrumentos

Considerando o carácter exploratório do presente estudo, recorreu-se à elaboração de um questionário, composto maioritariamente por questões fechadas, cotadas numa escala tipo *Likert* (*concordo totalmente, concordo, discordo, discordo totalmente, prefiro não responder*). Foi ainda feito uso de itens relativos à dimensão do *spillover* trabalho-família retirados do questionário usado por Matias (2007). Foram elaborados conjunto de itens que permitissem caracterizar o modo como estes colaboradores avaliam a conciliação de papéis, bem como as políticas e práticas organizacionais vigentes na organização. O questionário pretendeu também apurar quais as medidas que consideram serem importantes virem a ser implementadas neste âmbito. O questionário foi avaliado por um júri constituído por três docentes da instituição em causa. Decorrente desta avaliação, foram introduzidas pequenas alterações na formulação das questões, suprimidas também algumas questões e itens, por se considerarem redundantes, e foram ainda alteradas as opções de resposta, tendo sendo introduzida a possibilidade de não resposta a algumas das questões e itens.

Procedimento

Recolha e Tratamento da Informação

Optou-se por construir um questionário *on-line* com recurso ao programa *Lime Survey*. Esta opção permitiu chegar com maior facilidade a todos os colaboradores dando, também, a oportunidade de preenchimento do questionário de acordo com a sua

conveniência (designadamente em termos de horários e local) e ao seu próprio ritmo, garantindo igualmente o anonimato e confidencialidade das respostas. Após obtida a autorização para a realização do estudo, o questionário on-line e respetivo *link* foi remetido, juntamente com um texto de apresentação dos objetivos do estudo, através de e-mail enviado pelo Gabinete de Comunicação e Relações Públicas. O questionário foi distribuído e preenchido nos meses de novembro e dezembro de 2014. Para o tratamento e análise dos dados, dado o carácter exploratório do estudo e o número reduzido de indivíduos que compõem a nossa amostra, optou-se por fazer análises descritivas com recurso a frequências de resposta. Aplicados e recolhidos os questionários, foram organizados e inseridos numa base de dados criada para o efeito no software *SPSS — Statistical Package for the Sciences, versão 19.0*.

Resultados e Conclusões

Proceder-se-á, de seguida, à apresentação dos resultados obtidos nos questionários sendo, para tal apresentados os valores das frequências de resposta para cada item de acordo com a percentagem de concordância obtida. O primeiro tema abordado diz respeito ao spillover negativo trabalho-família e família-trabalho. Assim, os itens “Devido à minha actividade profissional sinto-me demasiado cansado para fazer as coisas que tenho que fazer em casa”, “Devido à minha actividade profissional tenho menos tempo para as atividades em casa”, “Após um dia stressante de trabalho fico facilmente irritável” e “Não me consigo desligar das preocupações profissionais quando estou em casa” obtiveram elevadas percentagens de concordância, respetivamente, 50%, 54.2%, 62.5% e 54.2% revelando a existência de um spillover negativo do trabalho para a família para mais de metade dos sujeitos. Apesar disto nos itens “A minha actividade profissional dificulta o cumprimento das minhas obrigações familiares e “A minha actividade profissional impede-me de estar com a família o tempo que desejaria” a percentagem de concordância é de 37.% e 45.8% o que indica que, apesar de tudo, a maioria dos sujeitos consegue cumprir as tarefas familiares e estar o tempo que deseja com a sua família o que revela que, nestas dimensões o spillover trabalho-família será mais baixo.

O segundo tema pretendeu perceber em que medida os colaboradores sentem que a conciliação de papéis é algo que deve

ser gerido pelo colaborador ou algo que envolve a organização. Aqui pode destacar-se que 66,7% discorda da ideia de que a conciliação de papéis é da exclusiva responsabilidade da entidade empregadora; 58,3% vê a conciliação como uma responsabilidade partilhada entre si e a entidade empregadora e 50,0% concebem a conciliação de papéis enquanto responsabilidade inteiramente sua.

As questões seguintes referem-se ao apoio dado por parte da organização, das chefias e dos colegas. De um modo geral os resultados indicam a existência de ambiente de trabalho salutar, caracterizado por boas relações entre colegas e chefias e um sentimento de respeito pelo colaborador na assunção dos seus diferentes papéis. Deste os itens que se seguem relativos ao apoio dado pela organização valores de concordância são, em geral elevados, a saber: “Sinto que no meu local de trabalho se respeita o desejo dos colaboradores de equilibrarem as exigências ao nível pessoal e familiar” (66.6%); “A condição individual de cada colaborador é tida em conta na distribuição do trabalho e na marcação de férias” (70.8%); “Sinto que o equilíbrio entre o trabalho e a família é importante para a instituição para a qual trabalho” (56.7%) e “No que diz respeito à conciliação entre o trabalho e a vida pessoal a instituição limita-se a fazer o que está na lei” (54.2%). Por último nos itens “As políticas que a instituição promove para o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal podem não ser totalmente justas para mim” e “As características do meu trabalho permitem-me usar a flexibilidade no dia-a-dia” apresentam valores mais baixo de concordância de 41.7% e 41.6%, respetivamente. No apoio dado pelas chefias os valores de concordância são sempre bastante elevados: “Sou encorajado a tomar as minhas próprias decisões por parte das chefias/responsáveis” (58.3%), “O meu chefe apoia-me sempre que as exigências do trabalho e da vida pessoal entram em conflito” (70.9%), “A chefia é bastante compreensiva sempre que alguém tem que chegar mais tarde ou sair mais cedo por motivos familiares” (83.3%), “A chefia apoia políticas que ajudam os colaboradores e as suas famílias” (58.3%) e “O meu chefe avalia o desempenho das pessoas sem se restringir às horas que passa no local de trabalho” (66.6%). Por último no que diz respeito ao apoio por parte dos colegas os valores de concordância são, em geral muito elevados: “Posso falar com os meus colegas sobre os meus problemas pessoais” (62.5%), “Os meus colegas são compreensivos se tenho que sair mais cedo ou chegar mais tarde por causa de uma emergência pessoal” (87.5%), “Se necessitar de tempo para resolver

problemas familiares os meus colegas não levantam problemas e colaboram” (91.7%). Contudo para o item “Se estou fora do meu local de trabalho sinto-me culpado por colocar pressão sobre os meus colegas” o valor de concordância é bastante inferior (41.7%).

Por último pretendeu-se perceber como é que os apoios e medidas de conciliação são comunicados aos colaboradores. Em termos de divulgação das medidas e serviços de apoio à conciliação os resultados evidenciam que a maioria dos colaboradores sente que a informação é prestada unicamente quando o colaborador a solicita não sendo efetuada de forma espontânea pelos serviços competentes. Contudo e apesar de reconhecerem que os serviços competentes apenas fornecem informação quando o colaborador a procura, a maior parte reconhece que os serviços, quando chamados a tal, lhes prestam esclarecimentos adequados. Assim, os valores de concordância para os itens são os seguintes: “A divulgação das medidas de apoio à conciliação parte dos serviços competentes” (37.5%), “ A informação é prestada apenas quando o colaborador a solicita” (75%), “Os serviços competentes têm a preocupação de informar os colaboradores sobre os direitos que lhes assistem” (33.4%), “Os serviços competentes fazem uma boa e adequada divulgação dos apoios à conciliação” (25%) e “Os serviços competentes não esclarecem bem os colaboradores sobre as medidas de conciliação” (25%).

Neste presente estudo, com base na revisão da literatura efetuada pretendeu-se conhecer em que medida os colaboradores não docentes, de uma instituição de ensino superior pública, sentiam o conflito o trabalho e a vida pessoal e familiar considerando-se, também, a importância do apoio dado pela organização, pelas chefias e pelos colegas como dimensões relevantes para a promoção da conciliação de papéis. Desde logo o reduzido tamanho da amostra não permite uma análise correlacional ou diferencial pelo que se optou por analisar, de forma exploratória, a relevância de cada uma das dimensões através da frequência de respostas a itens específicos. Pelo mesmo motivo também não foi possível efectuar comparações de acordo com o género.

De um modo geral, e para o tema do spillover trabalho-família, a opção pela análise, no presente trabalho apenas desta tipologia de spillover baseia-se no pressuposto enunciado por Frone *et al.* (1992), que avaliou os dois tipos de spillover negativo de forma independente - do trabalho para a família e da família para o trabalho - e demonstrou que o spillover do domínio profissional para

o domínio familiar é cerca de três vezes mais frequente que o spillover no sentido contrário. Este dado foi também corroborado por Matias (2007), que indica que, relativamente à prevalência de cada um dos tipos de *spillover*, os indivíduos percebem mais spillover negativo trabalho-família do que o spillover da família para o trabalho.

Nesta linha os valores encontrados de spillover trabalho-família, embora apresentem pequenas oscilações em função dos itens considerados são, em geral baixos com valores que oscilam entre os 29% e um máximo de 61% de concordância. Este último reporta-se ao item em que os colaboradores consideram que o trabalho após um dia de trabalho stressante se sentam mais irritáveis. Os resultados obtidos permitem, também, perceber que os colaboradores, na sua maioria, consideram que a responsabilidade pela conciliação de papéis deve ser partilhada entre o trabalhador e a entidade patronal. É precisamente intuito de atenuar ou eliminar os efeitos negativos causados pelo referido spillover negativo que as organizações têm adotado políticas e medidas promotoras da conciliação de papéis. Vários são também os estudos que apontam para a importância de uma cultura organizacional de apoio para o sucesso dessas medidas (Allen, 2001; Kim & Wiggins, 2011; Mulvaney 2014; Thompson *et al.*, 1999; Veiga *et al.*, 2004; Kossek, Noe, & DeMarr, 1999; Friedman & Johnson, 1997, citado por Anderson *et al.*, 2002]). Os resultados obtidos apontam, de um modo geral, para uma percepção positiva relativamente ao apoio dado pela organização, chefias e colegas. O Gabinete de Recursos Humanos foi indicado como tendo sido a forma através da qual tiveram conhecimento da quase totalidade das medidas de apoio à conciliação de papéis sendo ainda reconhecido que a informação é prestada unicamente quando o colaborador a solicita e não sendo comunicada de forma ativa pelo serviço.

Reflexões finais

O nosso estudo aqui apresentado, de natureza exploratória, teve como objectivo perceber, num primeiro momento, o modo como os colaboradores não docentes de uma instituição pública de ensino superior vivenciam o potencial conflito entre a vida profissional e familiar. Pretendeu-se também conhecer a importância atribuída à responsabilidade e ao apoio dado por parte da organização neste processo. Desde logo, as características específicas da amostra do estudo, nomeadamente o facto de ser um grupo maioritariamente

feminino, com elevadas habilitações académicas, enquadrado profissionalmente na categoria de técnico superior e vinculado à entidade empregadora através de contratos a tempo indeterminado deverá ser tido em conta na leitura dos resultados encontrados, bem como na sua possível generalização. Porém, e independentemente das características específicas da organização e dos seus colaboradores não docentes, parece-nos ser indiscutível que as práticas promotoras de uma boa conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, enquadradas numa política de apoio aos colaboradores, surgem como dimensões que contribuem para o bom ambiente e desenvolvimento da organização, tal como os resultados do estudo parecem evidenciar.

Contudo, a maximização do uso dos apoios dados para a conciliação de papéis deverá também ter em conta as alterações sociodemográficas que se têm vindo a verificar, como por exemplo o aumento da população idosa. Assim, prevê-se que as responsabilidades familiares para com os ascendentes possam vir a ser um dos pontos a ganhar importância crescente nas medidas e práticas de conciliação. De igual modo, medidas que estejam disponíveis para colaboradores sem filhos podem ser benéficas, evitando eventuais sentimentos de injustiça ou ressentimento para com os colaboradores para quem as políticas e práticas de conciliação de papéis mais se ajustam.

Não obstante, não podemos esquecer que a implementação das políticas de conciliação trabalho-vida pessoal e familiar se subordina também a questões financeiras, sendo esta dimensão particularmente relevante para instituições públicas. Nesta medida, compete às organizações que se confrontam com este tipo de constrangimentos, como é o caso da organização na qual se efetuou o presente estudo, que se encontra condicionada por medidas afetas ao orçamento de Estado que lhe é atribuído, encontrar soluções alternativas que contornem este tipo de limitação. Para concretizar, algumas soluções podem passar, por exemplo, pelo estabelecimento de parcerias institucionais estratégicas no apoio tanto à infância como à terceira idade, ou ainda pela gestão interna de horários de trabalho onde se inclui, entre outros, a possibilidade de compensação de horário, a marcação de férias mais ajustada à conveniência do colaborador e em função das suas condições e responsabilidades individuais, para citar algumas. Em qualquer dos casos, trata-se de medidas e práticas que se podem assumir como

vias de consolidação e melhoria da cultura organizacional de apoio à conciliação de papéis.

Referências

- Allen, T.; Herst, D.; Bruck, C.; Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (3), 414-435.
- Anderson, S. E.; Coffey, B. S.; Byerly, R. T. (2002). Formal initiatives and informal workplace practices: links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28 (6), 787-810.
- Andrade, C. (2010). “Juggling Act”: Questões relativas às relações trabalho-família no contexto actual, *Revista Exedra*, 3, 117-130.
- Andrade, C. (2011). *Work-Life Balance*: Condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Revista Exedra, Número Temático Comunicação nas Organizações*, 41-53.
- Andrade, C. (2013a). *Relações trabalho-família e género: Caminhos para a conciliação*. Lisboa: Editora Coisas de Ler.
- Andrade, C. (2013b). *Conciliação de papéis profissionais e familiares no contexto actual: mudanças e expectativas*. Actas do 1º Congresso Internacional de Psicologia, Educação e Cultura. Desafios sociais e Educação: culturas e práticas, 526-538.
- Andrade, C.; Mikula, G. (2014). Work-family conflict and perceived justice as mediators of outcomes of women's multiple workload. *Marriage & Family Review*, 50(3), 285-306.
- Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: Exigências, recursos formas de conciliação. *Revista Dedicada: Revista de Educação e Humanidades*, 8, 117-130.
- Carlson, D.; Kacmar, K.; Williams, L. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- Carvalho, R. A. (2012). *Estilo de liderança percebido e interação trabalho-família: que relação*. Tese de Mestrado. Universidade de Coimbra.
- Dulk, L.; Peper, B. (2007). Working Parents' use of work-life policies. *Sociologia, Problemas e Práticas* 53, 51-70.
- Edwards, J. (2001). Uncertainty and the rise of work-family dilemma. *Journal of Marriage and Family*, 63, 183-196.
- Flaquer, L. (2000). *Las políticas familiares en una perspectiva comparada*. Barcelona: Fundación La Caixa.
- Gómez, S. (2003). *La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-família*. Pamplona: Cátedra SEAT-IESE de Relaciones Laborales, Universidad de Navarra.

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

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

Guerreiro, M. d.; Lourenço, V.; Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar: Manual para as empresas*. Lisboa: CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

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

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

Kim, J.; Wiggins, M. E. (2011, September | October). Family-Friendly Human Resource Policy: Is it still working in the Public Sector? *Public Administration Review*, 71(5), 728-739.

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

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

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

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

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

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

Matias, M.; Andrade, C.; Fontaine, A.M. (2011). Diferenças de género no conflito trabalho-família: Um estudo com famílias Portuguesas de duplo emprego com filhos em idade pré-escolar. *Psicologia*, XXV (1), 9-32.

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

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

Mulvaney, M. A. (2014). Leave programs/time off and work stress, family employee benefits programs organizational commitment and self-efficacy among municipal employees. *Public Personnel Management*, 43 (4), 459-489.

Lewis, S.; Purcell, C.; Smithson, J.; Caton, C. (2007) Work-life balance, best practices and healthy organisations: A European Perspective. In Haworth J. and Hart, G. (eds), *Well Being: Individual, Community and Social Perspectives*. Palgrave.

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

Teixeira, R.; Nascimento, I. (2011). Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12 (2), 215-225.

Thompson, C.; Beauvais, L. ; Lyness, K. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefits utilization, organizational attachment and work- family conflict. *Journal of Vocational Behaviour*, 54, 392-415.

Veiga, J. F.; Baldridge, D. C.; Eddleston, K. A. (2004). Toward understanding employee reluctance to participate in family-friendly programs. *Human Resource Management Review*, 14(3), 337-351.

¹ Measures of reconciliation of professional and family life: a case study in a higher education institution

O presente estudo é parte integrante da dissertação de mestrado em Comunicação e Marketing, realizado pela primeira autora sob a orientação da segunda autora, na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra.

² Mestre.

Politécnico de Coimbra (Portugal).

Email: isabatisilva@gmail.com

³ Doutora.

Politécnico de Coimbra, Escola Superior de Educação (Portugal).

Email: mcandrade@esec.pt