

# O CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E AS SUAS IMPLICAÇÕES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS

*Ana Maria Gonçalves L. R. S. Pinto\**

---

## RESUMO

Dado que o trabalho e a família se influenciam mutuamente, é fundamental conhecermos as ligações que existem entre os papéis de trabalho e de família, uma vez que têm grandes implicações para as organizações e para os indivíduos.

Conhecendo-se o mecanismo segundo o qual o trabalho e a família se afectam mutuamente ajudará os trabalhadores e os seus empregadores a encontrar formas para reduzir o conflito trabalho-família. A partir destas experiências e informações os Gestores de Recursos Humanos, os educadores e investigadores da gestão, da sociologia, do comportamento organizacional, entre outros, poderão usar estes conhecimentos para definirem políticas e programas que promovam uma melhor qualidade de vida dos seus trabalhadores.

Com este estudo pretendeu-se explorar, discutir e desenvolver questões relativas à gestão e ao género. Os dados foram obtidos através de entrevistas a trabalhadores de uma empresa de produtos lácteos. Os resultados demonstram que o conflito trabalho-família prevalece sobre o conflito família-trabalho. Existem diferenças de género quanto à percepção do conflito trabalho-família.

---

## INTRODUÇÃO

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.

No que concerne ao primeiro aspecto, as pessoas têm cada vez mais dificuldade em encontrar tempo e energia para desempenharem os vários compromissos que têm com o trabalho e com a família.

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 de dedicar toda a 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 & Luk, 1996; Duxbury & Higgins, 1991; Price, 1997) e, por outro, não é de todo uma opção viável para muitos casais (Higgins, Duxbury & Lee, 1994).

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. Contudo, estas duas áreas estão intrinsecamente ligadas e cada vez mais se exige que as organizações se flexibilizem, tomando-se menos hierarquizadas, mais dinâmicas e mais optimizadoras

\* Docente da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova

do potencial dos seus recursos humanos, desenvolvendo formas de trabalho cujo conteúdo funcional lhes permita responder aos anseios do trabalhador, às novas tendências do mercado de trabalho e às exigências de adaptação à envolvente. Por outro lado, também as profundas alterações sociais e demográficas que vêm ocorrendo demonstram 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).

## O CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

As investigações sobre a interface trabalho-família e as suas implicações na qualidade de trabalho e de vida têm vindo a aumentar. Em geral, sabe-se agora que o conflito trabalho-família, como fonte de *stress* mental e físico, 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). Contudo, e apesar do trabalho e da família se afectarem mutuamente, a família não tem necessariamente que ter efeitos negativos no trabalho, antes pelo contrário. Quando o trabalho é experienciado positivamente poderão emergir efeitos positivos na família, e vice-versa, ou seja, o trabalho e a família poderão funcionar como fontes de significado e de identidade através das quais homens e mulheres equilibram os seus compromissos.

São sobretudo as mulheres e os casais de dupla-carreira ou duplo-rendimento quem mais sofre constrangimentos entre os papéis de trabalho e de família. Durante a vida activa, muitos indivíduos são trabalhadores, pais e/ou membros de um casal e frequentemente têm que desenvolver estes papéis em simultâneo. Sendo o trabalho e a família duas esferas interdependentes, para que se possa conseguir um desempenho eficaz é necessário tempo, energia e envolvimento. No entanto, 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). 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 & McMurrian, 1996). Assim sendo, o conflito trabalho-família (expressão habitualmente utilizada independentemente da direccionalidade do conflito) poderá ser entendido 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) (Aryee, 1992; Burley, 1995; Duxbury & Higgins, 1991; Frone, Russell & Cooper, 1992; Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus & Parasuraman, 1994; Kinnunen & Mauno, 1998; Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996; Stephens & Sommer, 1996).

As fontes de conflito apresentadas pelos diversos autores variam, contudo, existe unanimidade quanto às dimensões tempo e tensão. 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 psíquica ou física ao indivíduo, impedindo a realização das expectativas criadas no outro domínio (Greenhaus & Beutell, 1985;

Kinnunen & Mauno, 1998; Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996). Segundo Voydanoff (1993), a tensão produzida num determinado papel 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 de vida. Contudo, diferentes estádios levam a diferentes tipos de conflito. De acordo com a mesma autora, os indivíduos poderão reduzir os níveis de interferência e sobrecarga limitando as exigências dos papéis de trabalho e de família através da coordenação das diversas actividades ou, ainda, através da modificação das políticas de emprego e das estruturas de trabalho.

Uma das formas de combater o conflito trabalho-família é através da implementação de *family-friendly policies*. As *family-friendly policies* são programas patrocinados pela organização com o objectivo de apoiar os trabalhadores a conciliar os papéis de trabalho e de família. Muitos destes programas incluem horários de trabalho alternativos como o tele-trabalho, *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. Por sua vez, o termo *family-friendly workplace* refere-se a um local de trabalho, que de alguma forma reconhece e responde às responsabilidades pessoais e profissionais dos seus trabalhadores (Pitt-Catsouphes, 2003).

Contudo, muitos trabalhadores 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. 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; Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998).

## ESTUDO DE CASO

O estudo agora aqui apresentado, foi baseado 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.

A empresa onde foi realizado o estudo, integra um Grupo alimentar mundial que aposta numa estratégia de expansão internacional e na criação de valor para os seus accionistas, tendo como elemento chave do negócio os seus recursos humanos, o eixo fundamental no desenvolvimento da organização. Assim, esta empresa dá especial atenção ao recrutamento e desenvolvimento dos seus recursos. Recruta pessoas com elevado potencial e que queiram crescer dentro do grupo, aposta na formação interna adequada às competências e ao desenvolvimento de cada colaborador e na formação externa, procurando dar a conhecer o Grupo. Além disso, esta empresa caracteriza-se, também, por assumir uma forte responsabilidade social, participando na vida da comunidade envolvente, contribuindo para o seu desenvolvimento.

## METODOLOGIA

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. Assim, o propósito deste estudo foi o de conhecer, através de entrevistas, se os trabalhadores daquela organização percepcionavam algum tipo de conflito trabalho-família e, ainda, se existiam diferenças de género quanto a essa percepção. Desta análise pretendeu-se concluir sobre a percepção dos indivíduos acerca desta problemática e da pertinência das políticas de gestão de recursos humanos adoptadas e eventualmente a adoptar pela organização afim de combater ou minimizar o conflito trabalho-família.

O método de recolha de dados utilizado foi a entrevista semidirectiva baseada na utilização de um guia. A maioria das questões era aberta para permitir que o entrevistado nos oferecesse a maior informação possível.

Afim de operacionalizar as variáveis recorreu-se à análise de conteúdo, como técnica de tratamento de dados. Definiram-se classes ou categorias (Envolvimento na carreira; Envolvimento na família; Conciliação entre o trabalho e a família; Apoio ao cônjuge e Diferenças de género) para que de uma forma indutiva e a partir dos dados pudéssemos conhecer as suas relações, com o propósito de descrevermos e compreendermos a realidade observada, a qual dever-se-ia enquadrar tanto nos desenvolvimentos teóricos realizados, como nos objectivos da pesquisa.

Foram realizadas 33 entrevistas, 16 a elementos masculinos e 17 a elementos femininos. Dadas as regularidades encontradas na amostra pareceu-nos que este número seria razoável.

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Com a realização deste estudo, uma das principais inferências a que chegámos foi a de que, embora todos os trabalhadores 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.

**Quadro 1** 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 1 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, o tempo, ou a falta dele, é considerado por diversos autores (Greenhaus & Beutell, 1985; Kinnunen & Mauno, 1998 e Netemeyer, Boles & McMurrian, 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 ou de secretárias, o que significa que têm um horário normal de trabalho ou, então, são analistas e trabalham por turnos e, geralmente, não há necessidade de prolongarem a jornada diária de trabalho. 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 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. São essencialmente os entrevistados que ocupam cargos de gestão ou outros similares, e sobretudo nos primeiros anos de carreira, quem afirma sentir uma maior necessidade de investir na carreira e de estar mais disponível para agir rapidamente.

Embora não seja possível generalizar os resultados obtidos verificamos que 27,3% dos entrevistados demonstram a existência simultânea de ambos os tipos de conflito, ou seja, conflito trabalho-família e conflito família-trabalho, o que nos revela a natureza bidireccional ou recíproca do conflito trabalho-família. Desta forma, a 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, como afirmam Frone, Russell & Cooper (1992).

Ainda de acordo com os dados mencionados no Quadro 1, constatamos que dos 9 indivíduos que percebem 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.

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 1. 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 perceberem 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.

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 ou de estes já não viverem em casa dos pais. 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. Noutras situações, os filhos já são crescidos e em alguns casos já não vivem na casa dos pais.

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, como pudemos observar nos testemunhos de alguns entrevistados.

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.

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 excepção do turno da noite no caso daqueles que trabalham por turnos, sobretudo por razões de bem-estar físico e de ordem familiar.

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.

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

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 do trabalho para a casa 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.

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 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. Além disso, a disponibilidade para a função é algo muito valorizado devido ao contrato psicológico que estes indivíduos mantêm com a empresa. De qualquer maneira, é possível que as experiências familiares possam afectar o trabalho em circunstâncias de crescimento de carreira e decisões de vida.

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

Na empresa onde foi levado a cabo este estudo, embora não exista uma política formalmente implantada a este nível (*family-friendly policies*), 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. 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 organização estudada, 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*.

A nível de benefícios sociais e para além daqueles consagrados na lei, esta organização comparticipa um seguro de vida, tem um plano de saúde onde se poderá incluir o agregado familiar, 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, participação 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 algumas unidades do produto fabricado naquela empresa.

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 as unidades de produto que levam 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. Pelo que, não se dão conta da sua existência, mas os resultados que se pretendem alcançar são conseguidos sem que o indivíduo, muitas vezes, se aperceba da finalidade com que tais benefícios são atribuídos. Contudo, estes benefícios custam dinheiro, aumentam os custos e afectam os lucros da empresa, logo deverão ser atribuídos com um carácter sistemático, mas também flexível, mas, sobretudo visível.

Todavia, a grande maioria dos trabalhadores afirmou 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.

No que concerne às diferenças de género 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 veio confirmar outra das nossas hipóteses. 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.

Em suma, constata-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.

## CONCLUSÕES

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.

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 tudo ainda é relativamente perto e, onde, também, existem estruturas de apoio (formais e informais) às famílias.

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 região 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.

Por fim, parece-nos que 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 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.

## BIBLIOGRAFIA

- Arendell, T. (2000). “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, Vol. 45, p. 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, Vol. 49, p. 465-487.
- 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, p. 483-497.
- Duxbury, L. & Higgins, C. (1991). “Gender differences in work-family conflict”. *Journal of Applied Psychology*, 1, Vol. 76, p. 60-74.
- Frone, M., Russell, M. & Cooper, M. (1992). “Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface”. *Journal of Applied Psychology*, 1, Vol. 77, p. 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.
- 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, p. 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.
- Guttek, B., Searle, S. & Klepa, L. (1991). “Rational versus gender role explanations for

- work-family conflict". *Journal of Applied Psychology*, 4, Vol. 76, p. 560-568.
- Hall, D. & Richter, J. (1988). "Balancing work life and home life: What can organizations do to help?" *The Academy of Management Executive*, 3, Vol. 2, p. 213-223.
- 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, p. 144-150.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). "Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland." *Human Relations*, 2, Vol. 51, p. 157-177.
- Netemeyer, R., Boles, J. & McMurrrian, R. (1996). "Development and validation of work-family conflict scales". *Journal of Applied Psychology*, 4, Vol. 81, p. 400-410.
- Perista, H. (1999). "*Os usos do tempo e o valor do trabalho Uma questão de género*". Lisboa: CESIS.
- Pitt-Catsouphes (2003). Family-friendly workplace, <[http://www.bc.edu/bc\\_org/av/wfnetwok/rft/wfpdia/wfpFFWent.html](http://www.bc.edu/bc_org/av/wfnetwok/rft/wfpdia/wfpFFWent.html)><11/09/2002>
- Price, A. (1997). "*Human resource management in a business context.*" International Thomson Press.
- Stephens, G. & Sommer, S. (1996). "The measurement of work to family conflict". *Educational and Psychological Measurement*, 3, Vol. 56, p. 475-486.
- 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, Vol. 80, p. 6-15.
- Voydanoff, P. (1993). "Work and family relationships." In T. Brubaker (Ed.), *Family relations: Challenges for the future* (pp. 98-111). USA: Sage.

**Contacto:** anapinto@mail.esg.ipcb.pt