

# **EXPERIÊNCIAS DE CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E FAMILIAR NO SETOR HOTELEIRO E NA RESTAURAÇÃO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

**Jéssica Faria\***

Politécnico de Coimbra - Escola Superior de Educação,  
Portugal  
jessica7faria@hotmail.com

**Cláudia Andrade**

Politécnico de Coimbra - Escola Superior de Educação,  
Portugal  
mcandrade@esec.pt

\*Autor correspondente

### **Resumo**

O tema da conciliação da vida profissional com a vida familiar assume, cada vez mais, um papel fulcral nas dinâmicas políticas e sociais das organizações contemporâneas. A necessidade de uma boa conciliação do trabalho com a vida familiar está associada a formas de atuação no contexto de organizações que primam pela valorização do capital humano. O presente artigo baseia-se num estudo qualitativo, de natureza exploratória, efetuado com recurso a dezassete entrevistas a chefias e colaboradores de empresas do setor da hotelaria e da restauração. O estudo pretendeu caracterizar a importância dada ao tema da conciliação da vida profissional e familiar, bem como as medidas existentes e aplicadas nestas organizações sendo, também, identificados os principais efeitos do uso das mesmas ao nível dos colaboradores. Implicações para o modo como as organizações nestes setores podem continuar a desenvolver e aplicar as medidas de conciliação trabalho-família, bem como linhas para futuros estudos são discutidas.

**Palavras-chave:** Colaboradores; Conciliação Trabalho-Família; Recursos Humanos.

### **Abstract**

The theme of reconciling work and family life increasingly takes on a central role in the political and social dynamics of contemporary organizations. The need for a good reconciliation of work and family life is associated with forms of action in the context of organizations that value human capital. This article is based on an exploratory qualitative study based on seventeen interviews with managers and employees of companies in the hotel and catering sector. The study aimed to characterize the importance given to the theme of reconciliation of work and family life, as well as the measures that are available and used in these organizations to promote work-family integration. It also aimed to identify the main effects of the use of these measures by the employees. Implications for how organizations in these sectors can continue to develop and implement work-family reconciliation measures as well as guidelines for future studies are discussed.

**Keywords:** Employees; Human Resources; Work-Family Reconciliation.

## Introdução

O tema da conciliação da vida profissional com a vida familiar assume, cada vez mais, um papel fulcral nas dinâmicas políticas e sociais das organizações contemporâneas. A necessidade de uma boa conciliação do trabalho com a vida familiar está associada a formas de atuação no contexto de organizações que primam pela valorização do capital humano. Num contexto laboral do setor da hotelaria e, também, da restauração os horários de trabalho são frequentemente alargados e irregulares, envolvendo trabalho ao fim de semana, trabalho noturno e em turnos flexíveis. Esta tipologia de horários de trabalho é apontada, por alguns autores, como estando na origem de dificuldades de conciliação do trabalho com a vida familiar (Craig & Powell, 2011). Como referem Blomme, Rheede e Tromp (2010) no setor hoteleiro os horários de trabalho tendem a ser extensos e por turnos que incluem fins-de-semana, feriados e noites. Também no setor da restauração, sobretudo em cadeias que se localizam em centros comerciais abertos sete dias por semana, a mesma realidade poderá acontecer (com exceção do trabalho noturno que corresponde ao horário de encerramento do centro comercial). Na revisão de estudos efetuada por Blomme *et al.* (2010) os horários de trabalho por turnos, noturnos e aos fins-de-semana surgem associados ao conflito trabalho-família. Os autores encontraram, também, evidências que apontam para que o apoio organizacional possa atuar como uma variável moderadora entre as pressões do contexto de trabalho e o conflito trabalho-família (Blomme *et al.*, 2010). No contexto nacional o estudo de Silva e Silva (2015) realizado no setor hoteleiro indicou que o apoio por parte das chefias na organização dos turnos se relaciona de forma positiva com a satisfação com a integração do trabalho com a vida pessoal.

O presente estudo, de natureza exploratória, realizado em duas organizações, uma do setor hoteleiro e outra da restauração (restaurante de *fast-food*) pretende, através dos relatos dos entrevistados perceber como é encarada a temática da conciliação trabalho-família, bem como as práticas patentes em cada organização e seu impacto na promoção do boa gestão do papel profissional e da vida familiar e pessoal dos colaboradores.

## Revisão da literatura

### Trabalho-família: relações e tensões

Se, por um lado, o trabalho permite usufruir de um conjunto de benefícios imprescindíveis à sobrevivência das famílias, também se torna claro que a gestão das várias obrigações e exigências, tanto no trabalho como na família, está na origem de conflitos associados à conciliação de papéis (Andrade, 2010; Greenhaus & Beutell, 1985).

Na literatura, uma das teorias que tem maior expressão neste domínio é a análise do conflito de papéis. A sua popularidade deve-se, entre outros, a uma tentativa de esclarecer os fatores e dimensões que, no estudo das relações entre papéis desempenhados nas esferas profissional, familiar e pessoal levam a que estes possam originar incompatibilidades e tensões (Andrade, 2010, 2011). As assimetrias de género no contexto laboral e familiar, a prevalência de modelos parsonianos de família ou ainda o foco no modelo do “trabalhador ideal” são frequentemente identificados como dimensões explicativas para o conflito de papéis (Andrade, 2010; Costa, 2012). Em qualquer dos casos a perspetiva dominante assume, com base no pioneiro trabalho de Edwards e Rothbard (2000), que trabalho e família são campos dependentes que se influenciam mutuamente, transferindo-se comportamentos e atitudes de uma esfera para a outra. Nesta linha, quando se sentem dificuldades, *stresse* ou insatisfações num deter-

minado domínio, isto irá ter um impacto no outro domínio de vida (Edwards & Rothbard, 2000). Greenhaus e Beutell (1985) referem que o conflito entre o trabalho e a família depende da relevância maior ou menor atribuída pelo indivíduo à família e ao trabalho, devido ao facto de ter de escolher a que campo é imperativo dedicar mais energia e recursos. Os indivíduos são providos de recursos e energia limitada, o que condiciona o nível de dedicação a cada campo das suas vidas. Deste modo, dedicar a maior parte da energia ao campo profissional, implicará algumas perdas na esfera pessoal, tendo em conta que, o tempo e energia são recursos que se esgotam. Greenhaus e Beutell (1985) identificam, ainda, três consequências que decorrem do conflito trabalho-família: i) escassez de tempo, em que um contexto da vida do indivíduo exige muito tempo, reduzindo esse recurso para outro contexto; ii) as exigências de uma determinada esfera que podem gerar maior dedicação e empenho por parte do indivíduo, dando origem a stresse e tensão condicionando as suas atitudes e comportamentos na outra esfera; iii) o conflito baseado no comportamento, em que as atitudes e comportamentos desenvolvidos e apreendidos numa determinada esfera não são úteis no desempenho na outra esfera, dificultando a adaptação às exigências de outros papéis (Greenhaus & Beutell, 1985). Outro modelo dominante no que diz respeito à análise do conflito entre o trabalho e a família prende-se com a relação de reciprocidade ou de *spillover* que macula as duas esferas. De acordo com esta teoria, o desempenho dos papéis profissionais e familiares está interligado, funcionando por meio de uma relação de influência mútua, seja positiva ou negativa, onde ocorre a transferência de emoções, comportamentos, atitudes e valores de uma esfera para a outra (Edwards & Rothbard, 2000; Greenhaus & Beutell, 1985;). Assim, se se está por exemplo, insatisfeito no trabalho, esse pensamento irá refletir-se no comportamento em família, assim como se estiver satisfeito, essa atitude transparecerá da mesma forma (Edwards & Rothbard, 2000). De igual modo, os pensamentos positivos ou negativos com origem na família podem influenciar os comportamentos e atitudes no trabalho (Edwards & Rothbard, 2000). Quando o indivíduo dedica grande parte dos seus recursos e energia ao exercício de um dos papéis, é inevitável o aparecimento de sensações de esgotamento ou sobrecarga, sendo este apontado como um dos principais fatores responsáveis pelo desencadear do conflito trabalho-família (Edwards & Rothbard, 2000).

Interessa ainda salientar o facto de que, independentemente da origem do conflito se situar no trabalho ou na família, os estudos indicam que o conflito de papéis é sentido de forma mais notória quando se exerce uma atividade profissional a tempo inteiro (Andrade, 2010, 2011). Para além disso, o nível de conflitualidade pode ser incrementado não só de acordo com as exigências de cada papel, como também através das características específicas inerentes a cada indivíduo, nomeadamente, tendências depressivas (Frone, 2000). “Em qualquer dos casos o conflito entre papéis profissionais e familiares apresenta consequências ao nível do bem-estar individual, familiar e profissional” (Andrade, 2010, p.138).

### **Dinâmicas organizacionais nas relações trabalho-família**

Apesar da conciliação entre o trabalho e a vida familiar ter surgido na literatura como uma questão emergente na década de 60, com desenvolvimentos notórios nos anos subsequentes, os estudos continuam, na atualidade a identificar fatores de natureza cultural, económica e política que condicionam a sua concretização plena em muitos contextos profissionais (Andrade, 2010). Na origem da adoção das medidas de conciliação pelas empresas estavam objetivos relacionados com o aumento dos níveis de produtividade (Andrade, 2011). Na prática as políticas formuladas em torno da questão da conciliação envolvem relações que abran-

gem tanto o domínio profissional como o familiar pelo que a sua aplicação pode ser influenciada por diversos fatores (Guerreiro, Lourenço, & Pereira, 2006; Swanberg, 2004). Dimensões associadas a assimetrias de género ou em modelos culturais associados ao conceito de “trabalhador ideal” permanecem na literatura da especialidade como barreiras à implementação de práticas organizacionais promotoras da boa conciliação de papéis (Andrade, 2010; Costa, 2012). De facto, esta é uma questão que se encontra intimamente ligada ao conceito de cultura organizacional, uma vez que a implementação e a efetiva execução das medidas de conciliação só é possível se proliferar uma cultura organizacional que estimule o seu usufruto, sem retaliações ou penalizações subsequentes (Andrade, 2017; Ollier-Malaterre & Andrade, 2015; Swanberg, 2004). Apesar de haver consciência, por parte de algumas organizações, sobre a importância da adoção de medidas de conciliação trabalho-família, fomentar uma cultura de apoio, que permita a disponibilização de determinados recursos facilitadores aos trabalhadores e que estes sejam divulgados, de forma a poderem ser usados pelos colaboradores é um domínio que apresenta ainda algumas carências (Andrade, 2017; Simões, Andrade, & Gomes, 2016). Retomando a proposta de Bailyn (1997), “os gestores deverão ver a conciliação entre o trabalho e a família não de forma individual, mas de forma sistémica e integrada como parte da organização e da cultura do trabalho” (pp. 215-216). Também, na linha do que é defendido por Dulk e Peper (2007) a disponibilização de medidas de conciliação aos colaboradores deve vir associada ao fomento feito pela chefia no sentido de usufruto das mesmas. Assim, o papel das organizações e dos seus responsáveis é crucial não só na implementação das políticas de conciliação trabalho-família para os seus colaboradores, como também ao nível da mudança de mentalidades e perspectivas das chefias e colaboradores sobre o tema, valorizando-se as vantagens que advêm da adoção dessas práticas. Isto é, para que os colaboradores usufruam dos benefícios das iniciativas precisam, antes de mais, de sentir apoio assumindo-se, assim, uma postura positiva e encorajadora (Valcour, Ollier-Malaterre, Matz-Costa, Pitt-Catsouphes, & Brown, 2011).

Conforme se destacou pelos estudos anteriormente apresentados, as organizações desenvolvem políticas e práticas que, de forma crescente, promovem a conciliação entre a vida profissional e familiar. Contudo, a sua aplicabilidade e os seus efeitos ao nível dos colaboradores podem colidir com algumas barreiras, tanto de natureza cultural como associadas à tipologia de atividade profissional e contextos de trabalho. O setor da hotelaria e restauração não estarão, por certo, imunes a estas premissas pelo que foram definidos dois objetivos principais dos quais resultam as questões orientadoras do presente estudo: i) perceber o entendimento da problemática da conciliação entre vida profissional e a vida familiar e pessoal por partes dos colaboradores das organizações em estudo (hotelaria e restauração); ii) analisar de que modo as políticas e práticas do contexto profissional estão interligadas com as exigências da vida familiar, contribuindo ou não para a conciliação da vida profissional e familiar dos colaboradores.

## Metodologia

### Participantes

Neste estudo participaram 17 colaboradores de duas empresas: uma do setor da hotelaria (unidade hoteleira- empresa A) e outra da restauração (restaurante de *fast-food* – empresa B). Dos 17 entrevistados, nove são do sexo feminino e oito do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 20 e os 49 anos. Relativamente ao estado civil, 3 são solteiros e 14 são casados/união de facto. Relativamente ao número de filhos, 3 entrevistados não são pais,

5 são pais de 1 filho, 7 de dois filhos e 3 entrevistados são pais de 3 filhos. Quanto às habilitações académicas dos entrevistados, 1 tem o 9º ano de escolaridade, 11 o ensino secundário e 5 são licenciados.

## **Procedimento**

Como referem Berger e Luckmann (2004) “a interação social na vida quotidiana é fruto da realidade partilhada com os outros e das várias formas que experienciamos essa mesma realidade. A importância que atribuímos às vivências decorre de situações reais e da interação dos outros” (p.15). Nessa linha, considerando os objetivos do estudo acima enunciados, considerou-se que a opção pela entrevista semiestruturada para a recolha de dados no âmbito do estudo empírico era a mais adequada. Esta técnica de recolha de dados possibilita o contacto com os indivíduos e o aprofundamento da informação, dado existir uma maior flexibilidade para dirigir questões inicialmente definidas e que podem despoletar o aprofundamento de temas no seu decurso. Permite, ainda, conhecer as experiências e vivências em contextos reais, o que, em contexto de interação entre o investigador e o entrevistado, possibilita “explorar livremente do pensamento do outro, permanecendo ao mesmo tempo, no quadro do objeto de estudo” (Ruquoy, 1997, p.111). Assim, e considerando a natureza exploratória do presente estudo, considerou-se esta a técnica mais ajustada aos objetivos enunciados.

As entrevistas foram realizadas em contexto profissional ou noutro, previamente acordado com os colaboradores que se disponibilizaram para participar na investigação. As questões dirigidas aos participantes do estudo tiveram por base as problemáticas, teorias e conceitos explorados na revisão da literatura. É de salientar que ao longo das entrevistas foram colocadas questões que não estavam previstas, em função do decorrer dos discursos dos entrevistados, confirmando o carácter exploratório e a possibilidade de descoberta associada à entrevista semiestruturada, e que esteve na origem da escolha desta opção metodológica.

## **Apresentação e discussão dos resultados**

A análise temática, de acordo com Braun e Clark (2006) permite apresentar e organizar os dados de uma forma sintética através da identificação, análise e descrição de temas. Seguindo as recomendações de Braun e Clark (2006), os temas foram gerados através de um processo de codificação inclusivo e aprofundado, onde os todos os excertos relevantes foram agrupados em temas. A categorização dos temas abordados pelos colaboradores permitiu definir e identificar informação relevante para cada um dos objetivos do estudo. Assim, a para facilitar a leitura dos resultados e suas implicações, apresentamos os temas de forma concomitante com passagens ilustrativas retirados dos discursos dos entrevistados, organizados em dois grupos, os supervisores e os colaboradores.

No que diz respeito às práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar não foi identificada nenhuma iniciativa, por parte dos colaboradores das empresas participantes no estudo, para além daquelas que estão consignadas na legislação portuguesa. Não obstante, verificou-se em todas as empresas que existe flexibilidade em termos de horários de trabalho, assente no diálogo entre os colaboradores e os supervisores, não sendo, portanto, uma medida implementada e divulgada enquanto política de conciliação por parte das empresas, mas sim baseada num espírito de camaradagem e de compreensão entre os colaboradores e alguns supervisores. De seguida, são apresentados alguns excertos que demonstram esta realidade:

*“Em termos de práticas efetivas e projetos que tenham como objetivo a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal dos nossos colaboradores, realmente não consigo identificar nenhuma medida que tenhamos implementado”.* (Supervisor, Homem, 51 anos, Casado, Empresa A)

*“Gostava muito de dizer que oferecemos essas possibilidades aos nossos colaboradores. Gostava muito de um dia conseguir aplicar esse tipo de medidas, mas apesar de esta ser uma empresa internacional, onde normalmente tendem a aplicar esse tipo de políticas, nós aqui não temos isso”.* (Supervisora, Mulher, 45 anos, Empresa B, Setor privado)

A partir dos excertos acima é possível perceber que não existe uma sensibilização dos supervisores no que respeita à temática específica da conciliação, assumindo que não existe previsão de políticas e iniciativas próprias da empresa em que se inserem, nesta matéria. A implementação de práticas de conciliação depende muito da postura assumida pelos responsáveis da organização. Se aqueles que são responsáveis pela orientação e gestão de pessoas no seio de uma empresa não olharem para as políticas de conciliação entre a vida profissional e familiar como medidas pertinentes e necessárias para o sucesso da empresa e bem-estar dos seus colaboradores, dificilmente se assistirá a uma gestão assente nos pilares de preocupação e envolvimento da organização na vida dos trabalhadores (Hamid, 2012; Leal, Caetano, Brandão, Duarte, & Gouveia, 2011). Não obstante, notou-se uma relação de proximidade entre colaboradores e alguns supervisores. Esta relação de proximidade permite aos colaboradores manifestarem-se com alguma facilidade acerca de conflitos originados pela gestão de múltiplos papéis, nomeadamente, a conciliação entre a esfera profissional e a esfera pessoal e familiar. Neste contexto, assistimos a práticas de conciliação que passam pela flexibilidade de horários, com o ajustamento do horário de trabalho de acordo com os compromissos assumidos pelos colaboradores na sua vida pessoal, permitindo um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar. Segundo Johnson e Friedman (1997), este tipo de medidas são muito positivas na facilitação da resolução de conflitos entre esferas. Contudo, como refere Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006), as empresas têm maior ou menor dificuldade na implementação destas medidas de conciliação em função da sua natureza de atividade.

*“Penso que os lucros são maior prioridade da empresa. (risos) Na verdade, eu não tenho autoridade para fazer muita coisa nessa matéria. É uma empresa internacional como disse, e sou muito pequena na hierarquia para tentar mudar alguma coisa. O que eu tento fazer é apoiar os colaboradores sempre que precisam de alguma coisa. E sem a ajuda dos outros colaboradores também seria impossível ajudar muitas vezes. Nessas questões pessoais, existe um espírito muito grande de ajuda entre os trabalhadores, nomeadamente a nível de trocas de horários, isto é, quando o horário já está feito e alguém tem alguma responsabilidade familiar e não consegue ir trabalhar naquele dia, quase sempre outro colaborador oferece-se para trabalhar por aquela pessoa e depois eles ajustam as coisas. O meu papel é ser flexível e permitir que façam essas trocas, e quando posso altero o horário e tento encontrar alguém para substituir a colaborador nesse dia, de forma a não ter de marcar falta (...) Acho que flexibilidade de horários é algo que realmente conseguimos aplicar”.* (Supervisora, Mulher, 45 anos, Empresa B)

O excerto acima parece indicar que a conciliação entre trabalho e família tende a apoiar-se muito na comunicação e apoio mútuo entre colegas de trabalho, com os supervisores a justificarem que não possuem autoridade ou poder de decisão no que respeita à implementação das práticas de conciliação. Os supervisores admitem que as únicas possibilidades de conciliação para além daquelas previstas pela legislação centram-se na facilitação promovida entre os trabalhadores, com as trocas de turnos, assim como pela chefia, que conduz uma gestão assente em canais abertos de comunicação, deixando espaço para exposição de problemas e

necessidades dos colaboradores. Outra justificação apresentada para a inexistência de práticas de conciliação aprofundadas e consolidadas prende-se com a orientação para os lucros. Dulk e Peper (2007) referem a generalizada incompatibilidade que as empresas privadas tendem a enfrentar no que respeita às medidas de conciliação, devido à forte orientação para o lucro e o alcance de objetivos. Na revisão da literatura, referimos que uma das barreiras à implementação de medidas de facilitação da gestão de múltiplas esferas residia precisamente no foco no lucro pelas empresas, negligenciando a qualidade de vida dos colaboradores e as vantagens para o sucesso da empresa. Segundo Costa (2012), a inação dos gestores e supervisores em termos de conciliação justifica-se, geralmente, com convencionalismos culturais refletindo-se numa gestão limitada à procura de lucros, ignorando a organização do trabalho de forma estratégica, assim como os benefícios das medidas da conciliação para a empresa.

O segundo grupo de entrevistados, os colaboradores, relatou a mesma realidade no que respeita à implementação de medidas de conciliação. A maioria dos participantes negou a existência de qualquer esforço por parte da entidade empregadora nesta matéria. Vejamos, de seguida, alguns excertos:

*“Não, não existem medidas desse género. Quando preciso de algum dia, normalmente dirijo-me aos meus colegas e vejo se alguém está disponível para fazer aquele horário por mim e depois eu compenso em outro dia que também precisem. Por isso, acho que conseguimos conciliar as coisas dentro do possível, mas é tudo à base de entreajuda entre os colegas”.* (Mulher, 26 anos, Empresa B)

*“(…) Bem, a nível de políticas de conciliação só identifico alguma flexibilidade de horários. O meu superior tende a ser compreensivo e ajudar sempre que preciso de alterar um turno ou de ter folga em algum dia. Tenho filhos e é muito complicado para mim quando tenho de trabalhar à noite, mas todos temos de o fazer e não quero pedir aos meus colegas nem ao meu chefe para nunca trabalho nesses turnos. Mas lá que influencia muito a minha vida pessoal, influencia”.* (Mulher, 34 anos, Empresa A)

Através destes relatos, podemos concluir que o discurso dos colaboradores corrobora o discurso dos supervisores. Nota-se um apoio por parte dos supervisores em relação aos colaboradores em questões familiares, mas somente a nível de flexibilidade horários, fomentando e apoiando as trocas de turnos entre os trabalhadores. O apoio dos colegas mostra-se fundamental no contributo para a conciliação entre esferas. A flexibilidade de horários assente na boa vontade e camaradagem entre colegas assume-se como a medida de conciliação utilizada por todas as empresas participantes no estudo. Colocando o foco sobre os pais e mães trabalhadoras, identificamos uma política de apoio à maternidade e paternidade, por parte dos colegas e supervisores. Vejamos alguns exemplos:

*“Fui pai há pouco e não tive qualquer problema em tirar licença. Os meus supervisores apoiaram-me e até explicaram-me as opções que tinha. Não tenho que reclamar disso. Os meus colegas também me ajudaram muito, ofereceram-se para me substituir quando fosse preciso. Gostei muito de sentir esse apoio, e sendo um direito meu, nunca abdicaria”.* (Homem, 37 anos, Empresa B)

Todos os indivíduos entrevistados denotaram apoio e compreensão tanto por parte dos cargos de chefia, como por parte dos colegas, usufruindo das licenças previstas pela lei sem receio de retaliações ou constrangimento. Relativamente à licença de parental, observou-se apenas um caso, em que o entrevistado tratou o assunto sem qualquer tabu, referindo uma aceitação positiva dos seus supervisores. No entanto, tanto a licença de paternidade, como a licença partilhada parecem ser ainda práticas menos comuns no seio das organizações, não tanto por falta de apoio destas, mas sobretudo, pela falta de interesse dos pais trabalhadores,

que continuam a defender o usufruto da licença na sua totalidade pela mulher. Vários autores atribuem a pouca participação do pai na vida familiar à permanência de crenças culturais e manutenção dos papéis sexuais, perpetuada pelos comportamentos dos próprios indivíduos, dificultando a luta pela igualdade de género (Andrade, 2010; Amâncio, 1994; Monteiro, Agostinho, & Daniel, 2015). Por outro lado, um dos entrevistados relatou a experiência de um colega em que a utilização da licença foi vista pelo seu supervisor com alguma relutância, confirmando a permanência de convencionalismos culturais, mantidos por cargos de chefia. Segundo Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006), a legislação que atribui a licença parental, tem como objetivo incentivar a uma maior participação do pai na vida familiar, de forma a combater a tradicional manutenção dos papéis sexuais nas famílias. Contudo, parece haver ainda a permanência dos constrangimentos relacionados à licença de paternidade, de acordo com os relatos obtidos no presente estudo. Analisando os excertos acima, percebemos que existe um elevado apoio e aceitação por parte dos colegas em relação à maternidade e à paternidade, através do incentivo em usufruir das licenças consignadas pela lei. Segundo Costa (2012), a maternidade tende a ser encarada como uma fase desgastante para os progenitores. No caso de uma das entrevistadas, é salientado o facto da maternidade ter sido um período que promoveu o descanso e a recuperação de energias, afastando-se do stresse do trabalho.

Apesar da positividade associada à maternidade e paternidade, em que não se encontrou registo em primeira mão de dificuldades surgidas no momento do nascimento dos colaboradores, estes identificam algumas dificuldades em conciliar o trabalho com o cuidado dos filhos:

*“Gozei de 120 dias de licença e foram os melhores dias da minha vida. (...) É complicado para mim estar no trabalho sabendo que o meu filho ainda tão pequenino está em casa. Neste momento, são os meus pais que ficam com ele quando estou no trabalho, e é o que mais me deixa descansada. Se não tivesse esse apoio, a minha única hipótese seria a creche, mas é bom não ter que optar por essa via, porque o dinheiro não está fácil”.* (Mulher, 26 anos, Empresa A)

*“Queria ter mais tempo para lhe dar atenção, ir a atividades com ele, mas o trabalho ocupa-me o dia todo, e o meu marido também trabalha a tempo inteiro, pelo que isso seria algo que gostaria de mudar”.* (Mulher, 35 anos, Empresa B)

O estudo de Torres e Silva (1998) identifica a guarda da criança na ausência dos pais como uma das maiores dificuldades no regresso ao trabalho. As empresas selecionadas não atribuem ajudas ou desenvolvem medidas nesse sentido, pelo que as opções passam geralmente pela ajuda de familiares ou creches.

Com efeito, podemos verificar que esta questão constitui um constrangimento e uma preocupação para os trabalhadores. Para além disso, pagar uma creche é um custo que nem todos podem assumir, chamando a atenção para a importância da criação de serviços para acolhimento de crianças. Na falta de apoio por parte das organizações, salienta-se a necessidade de haver um maior apoio a nível de infraestruturas acessíveis a toda a população, responsabilidade que deve ser assumida pelo Estado-Providência. Segundo Santos (2010), Portugal possui uma rede de infraestruturas deficitária a este nível. Deste modo, em substituição da falta de apoio providenciada pelo Estado nestas questões, os autores identificam uma sociedade providência, que procura colmatar a limitação estatal, por meio do apoio da família e vizinhos, trocando “favores”, do modo a facilitar a gestão de responsabilidade familiares (Domingos, 2012; Portugal, 1995; Santos, 2010).

Relativamente à licença partilhada (art. 40º da lei nº7/2009 de 12 de fevereiro), identifica-se uma certa relutância no seu usufruto por parte do sexo masculino, mantendo a ideia de que a responsabilidade dos cuidados aos filhos deve ser da mulher. Com efeito, a maternidade

parece continuar a ser vista como um assunto da mulher. À semelhança do estudo desenvolvido por Costa (2012), os resultados do presente estudo apontam para a manutenção dos papéis sexuais tradicionais no ambiente familiar: “(...) a resistência à partilha da licença parental parece provir sobretudo dos homens que não desejam a partilha, muito mais do que das chefias ou da cultura organizacional” (p. 49).

Devemos acrescentar, ainda, que nenhum dos entrevistados possui dependentes idosos a seu cargo, o que nos impossibilita de analisar as estratégias de conciliação nesta questão. Ainda assim, relevamos a importância de desenvolver medidas nesse sentido por parte das empresas, como por parte do Estado, tendo em conta a tendência generalizada do aumento da esperança média de vida.

### Conclusões

Na análise do desempenho dos papéis profissionais e familiares verifica-se que estes se encontram interligados e como tal, existem processos de influência mútua, seja positiva ou negativa (Andrade, 2010, 2011; Costa, 2012). Deste modo, se o colaborador está insatisfeito com o seu trabalho esta realidade irá refletir-se em contexto familiar. O presente estudo pretendeu, de forma exploratória perceber como é que os colaboradores de duas empresas (hoteleira e restauração) vivenciam a articulação do seu trabalho com a vida em família. Conforme é documentado por vários estudos, o trabalho nestes setores de atividade, está sujeito a algumas irregularidades associadas aos turnos, e à sua gestão, o que implica, necessariamente, algumas dificuldades acrescidas na articulação trabalho-família (Blomme, Rheede, & Tromp, 2010; Silva & Silva, 2015). Assim, o estudo debruçou-se, numa primeira fase sobre os relatos associados à conciliação de papéis e, numa segunda fase procurou conhecer as medidas e estratégias usadas pelos colaboradores para que o trabalho e a vida em família se articule. De um modo geral os resultados apontam para que esta articulação se faça, sobretudo com recurso a uma boa cooperação entre as chefias e subordinados revelando, contudo, que este domínio ainda carece de alguma sensibilização adicional por parte de alguns colaboradores. Uma das questões que se coloca nestes setores de atividade está relacionada com as exigências em relação às horas de trabalho dedicadas às organizações o que poderá, de algum modo condicionar a implementação de políticas de conciliação. Como transparece em alguns dos relatos apresentados, a flexibilidade é o cenário que surge com frequência, indo contudo, ao encontro do modelo do “trabalhador ideal”, que defende uma grande disponibilidade do colaborador para a organização. Também, de uma forma mais positiva se verifica, tal como foi identificado no estudo de Silva e Silva (2015), que a flexibilidade, sobretudo ao nível das chefias, bem como a implementação de algumas medidas de apoio à conciliação de papéis, com especial destaque para os colaboradores que são pais, são fator decisivo neste processo. Como referem Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) a mudança passa, primeiramente pela adaptação da cultura organizacional que valoriza a dimensão familiar. Também, o estabelecimento de canais de comunicação devidamente estabelecidos dotados de transversalidade hierárquica tornando claro para os colaboradores quais são os seus direitos e regalias, podem contribuir para um uso mais efetivo das medidas de conciliação de papéis (Andrade, 2017; Simões, Andrade, & Gomes, 2016). Ollier-Malaterre e Andrade (2015) corroboram esta ideia, ao destacarem o facto de que a existência de políticas de conciliação não significa necessariamente o seu uso efetivo “o acesso a uma política refere-se à capacidade de fazer uso da mesma” (p.2). As vantagens destas políticas e do seu uso são tão ou mais importantes para as organizações como para os colaboradores, como referem Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006). Como sintetizam

as autoras, diminuí um conjunto de custos associados ao absentismo, stresse, rotatividade e diversos conflitos derivados de uma sobrecarga psicológica. Para além disso possibilitam, também, a retenção dos melhores talentos como a atração de colaboradores qualificados, resultante dos níveis de qualidade de vida disponibilizados (Guerreiro, Lourenço, & Pereira, 2006).

O presente estudo pela sua natureza exploratória e pelo facto de estar inserido num estudo mais amplo e com objetivos mais alargados apresenta, desde logo um conjunto de limitações que importa destacar. Em primeiro lugar deve referir-se o facto de serem apenas auscultados os colaboradores, alguns deles com cargos de chefia, mas não os gestores/diretores de recursos humanos o que gera, necessariamente, uma visão parcial sobre o tema. Também se torna importante referir que a sistematização da informação teve por base a categorização muito abrangente dado que o objetivo se centrou no conhecimento do próprio conceito de conciliação trabalho-família e das experiências em torno do tema. Apesar disto os contributos que aqui se apresentam permitem não apenas destacar a importância da conciliação do ponto de vista dos colaboradores nestes setores de atividade como sugerem, como ficou evidenciado por alguns dos depoimentos, que é uma área na qual importa continuar a investir e conhecer com mais detalhe. Por si só este resultado permite perspetivar a importância de dar continuidade ao estudo no contexto nacional, de uma forma mais alargada que permita analisar o modo como as medidas de conciliação são concebidas, implementadas e percebidas ao nível da gestão.

### Referências bibliográficas

- Amâncio, L. (1994). *Masculino e feminino: A construção social da diferença*. Porto: Afrontamento.
- 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. (2017). Medidas de conciliação da vida profissional e familiar: A visão dos diretores de recursos humanos. *Revista Deduc: Revista de Educação e Humanidades*, 11, 101-114.
- Bailyn, L. (1997). The impact of corporate culture on work-family integration. In S. Parasuraman & J. Greenhaus (Eds.), *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (pp. 209-219). Westport, London: Praeger.
- Berger, L., & Luckmann, T. (2004). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Editora Vozes
- Blomme, R., Rheede, A., & Tromp, D. (2010). Work-conflict as a cause for turnover intentions in hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 269-205.
- Braun, V., & Clark, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Costa, J. (2012). *Práticas de Conciliação entre o trabalho e a família: Um estudo exploratório* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Craig, L., & Powell, A. (2011). Non-standard working schedules, work-family balance and the gendered division of childcare. *Work, Employment and Society*, 25(2), 274-291.

- Domingos, L. (2012). *Conceções e experiências de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal: a perspetiva das pessoas que trabalham numa autarquia* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Católica Portuguesa. Viseu, Portugal.
- Dulk, L., & Peper, B. (2007). Working parent's use of work-life policies. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 53, 51-70.
- Edwards, J., & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178-199.
- Frone, M. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85, 888-895.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Guerreiro, M., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar* (4ª ed.). Lisboa: Ministério da Educação.
- Hamid, F. (2012). *Práticas de Conciliação Trabalho/Família em Organizações de Excelência*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Friedman, D., & Johnson, A. (1997). Moving from programs to culture change: The next stage for the corporate work family agenda. In S. Parasuraman & J. Greenhaus, (Eds.), *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (pp.192-208). Westport, London: Praeger.
- Leal, A., Caetano, J., Brandão, N., Duarte, S., & Gouveia, T. (2011). *Responsabilidade Social em Portugal*. Lisboa: Bnomics.
- Monteiro, R., Agostinho, L., & Daniel, F. (2015). Um diagnóstico da desigualdade de género num município em Portugal: estruturas e representações. *Revista de Administração Pública*, 49(2), 423-446.
- Ollier-Malaterre, A., & Andrade, C. (2015). Not for everyone: intra-organisational divides and the stratification of access to work-life policies. *Community, Work and Family*, 19(5), 519-537.
- Portugal, S. (1995). As mãos que embalam o berço: Um estudo sobre redes informais de apoio à maternidade. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 42, 155-178.
- Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do investigador. In L. Albarello, F. Digneffe, J-P. Hiernaux, D. Ruquoy, & P. Saint Georges (Eds.), *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp. 84-116). Lisboa: Gradiva.
- Santos, G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género. In V. Ferreira (Org.), *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: Políticas e circunstâncias* (pp. 99-132). Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Silva, H., & Silva, I. (2015). Gestão e adaptação aos horários de trabalho: Um estudo de caso no setor hoteleiro. *International Journal on Working Conditions*, 9, 99-116.
- Simões, F., Andrade, C., & Gomes, D. (2016). Apoio Organizacional e Conflito Trabalho-Família: a justiça interacional e a comunicação interna como mediadores. *International Journal on Working Conditions*, 12, 71-85.
- Swanberg, J. (2004). Illuminating gendered organizations assumptions. An important step in creating a family-friendly organization: a case study. *Community, Work & Family*, 7(1), 3-28.
- Torres, A., & Silva, F. (1998). Guarda das crianças e divisão do trabalho entre homens e mulheres. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 28, 9-65.

Valcour, M., Ollier-Malaterre, A., Martz-Costa, C., Pitt-Catsouphes, M., & Brown, M. (2011). Influences on employee perceptions of organizational work-life support: Signals and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 588-595.