



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

BRAGA

Práticas de Conciliação Trabalho-Família/Família-
Trabalho nas Organizações: Perspetivas de Responsáveis
de Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Psicologia
do Trabalho e das Organizações**

Ana Margarida Rodrigues Freitas

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

JANEIRO 2022



CATÓLICA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

Práticas de Conciliação Trabalho-Família/Família-Trabalho nas Organizações: Perspetivas de Responsáveis de Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Mestre em **Psicologia
do Trabalho e das Organizações**

Ana Margarida Rodrigues Freitas

Sob a Orientação da Prof.^a Doutora **Íris Martins
Oliveira**

Agradecimentos

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, à minha orientadora da UCP, Professora Doutora Íris Martins Oliveira, pelo apoio e orientação disponibilizados ao longo da realização da minha Dissertação de Mestrado, sugestões e supervisão, pelo incentivo e ânimo com que me motivou para a concretização desta etapa da minha vida, que será sem dúvida, das mais importantes e marcantes.

Quero agradecer também a todos os participantes que prontamente aceitaram colaborar neste estudo, tornando-o possível.

Quero agradecer, especialmente, à minha família, à minha irmã, ao meu pai à minha mãe, à minha prima Raquel, ao meu namorado Rui, por sempre me terem dado coragem, incentivo e motivação para continuar, não desistir e ultrapassar todos os desafios e dificuldades.

Aos que sempre me apoiaram incondicionalmente em tudo o que me envolvo, agradeço do fundo do coração, aos meus pais que me deram a oportunidade de estudar nesta Universidade suportando todos os encargos envolvidos.

OBRIGADO.

Margarida Freitas

A todas as pessoas, que tentam encontrar um equilíbrio entre trabalho e família, nas suas vidas!

Resumo

O apoio organizacional à conciliação entre a vida profissional e familiar tem conquistado destaque a nível internacional e, em particular, na União Europeia. Apesar dos avanços da literatura científica na identificação de fatores pessoais, sociais e estruturais importantes a essa conciliação, é ainda necessário efetuar um levantamento de práticas implementadas a nível organizacional para apoiar a gestão dos papéis profissionais e familiares dos colaboradores. O presente estudo qualitativo tem por objetivo conhecer perspectivas de responsáveis por Recursos Humanos quanto às práticas de conciliação trabalho-família/família-trabalho. A partir de um método de amostragem não probabilístico bola de neve, oito responsáveis por Recursos Humanos, maioritariamente do sexo feminino (62.5%), com idades entre 34 e 59 anos ($M = 42.13$. $DP = 10.13$), responderam a um Questionário de Caracterização Sociodemográfica e Socioprofissional, bem como a uma entrevista semiestruturada. Através da análise temática, foi possível identificar oito temas de primeiro nível - motivos de preocupação com a conciliação trabalho-família; práticas idealizadas; práticas efetivadas; papel dos Recursos Humanos; consequências das práticas; apoios à implementação das práticas; obstáculos; e organização ideal – aprofundados, por sua vez, em temas de segundo e terceiro nível. Discutem-se os resultados com base na literatura e conclui-se que seria importante, no futuro, continuar a investigar este tema com amostras de maior dimensão e através de estudos transculturais.

Palavras-chave: relação trabalho-família/família-trabalho, práticas de conciliação, responsáveis de recursos humanos, organizações

Abstract

Organizational support for the conciliation of work and family life has conquered attention at an international level and, particularly, in the European Union. Despite advances of the scientific literature identifying personal, social, and structural factors of these life-roles conciliation, the recognition of practices implemented in organizations to support the conciliation of employees' professional and family roles is still needed. This qualitative study aims to understand the perspectives of human resources responsible professionals regarding work-family/family-work conciliation practices. Using a non-probabilistic snowball sampling method, eight heads of human resources, mostly female (62.5%), aged between 34 and 59 years ($M = 42.13$, $SD = 10.13$) completed a Sociodemographic and Social-professional questionnaire, as well as a semi-structured interview. Through the thematic analysis, eight first-level themes were identified – reasons of concern with work-family balance; idealized practices; implemented practices; role of Human Resources; consequences from practices; support for the implementation of practices; obstacles; and ideal organization – which in turn are deepened in second- and third-order levels. Results are discussed based on the literature and one can conclude that it would be important to keep studying this topic in the future, considering larger samples and through cross-cultural studies.

Keywords: work-family/family-work relationship, conciliation practices, human resources, organizations

Índice

	Página
Introdução.....	12
Enquadramento Teórico.....	14
Perspetivas da Relação Trabalho-Família/Família-Trabalho.....	14
Investigação sobre Relação Trabalho-Família/Família-Trabalho.....	16
Práticas Organizacionais de Conciliação entre o Trabalho e a Família.....	18
Método.....	21
Objetivos e Desenho de Investigação.....	21
Participantes.....	22
Medidas.....	25
Questionário Sociodemográfico e Socioprofissional.....	25
Guião de Entrevista.....	25
Procedimentos.....	26
Resultados.....	29
Motivos de Preocupação com a Conciliação Trabalho-Família.....	29
Práticas Idealizadas.....	35
Práticas Efetivadas.....	36
Papel dos Recursos Humanos.....	38
Consequências das Práticas.....	38
Apoios à Implementação das Práticas.....	39
Obstáculos.....	40
Organização Ideal.....	41
Discussão e Conclusão.....	53
Referências.....	56
 AENXOS	
Anexo I. Pedido de Consentimento Informado	
Anexo II. Questionário de Caracterização Sociodemográfica e Socioprofissional	
Anexo III. Guião de Entrevista	
Anexo IV. Pedido de Colaboração – Apreciação do Guião de Entrevista (Peritos)	
Anexo V. Pedido de Colaboração – Administração Piloto	
Anexo VI. Exemplo de Email Enviado aos Participantes	

Anexo VII. Pedido de Colaboração – Publicação Linkidin

Índice de Figuras

	Página
Figura 1. Esquema Ilustrativo dos Resultados da Análise Temática.....	30

Índice de Tabelas

	Página
Tabela 1. Caracterização da Amostra.....	23
Tabela 2. Temas Descritivos da Análise Temática.....	42

Lista de Siglas

RH – Recursos Humanos

PTO – Psicólogo do Trabalho e das Organizações

UCP – Universidade Católica Portuguesa

Introdução

Existem várias perspetivas teóricas sobre a gestão entre os papéis profissionais e familiares. Segundo Greenhaus e Beutell (1985), é possível considerar a existência de conflito inter-papel, quando atividades da esfera do trabalho e da esfera familiar são divergentes e se penalizam. Apesar da perspetiva negativa, inerente ao conflito entre papéis, ser a prevalente na literatura e nos discursos sociais, é possível salientar o potencial de uma perspetiva integradora. Esta perspetiva defende a importância do equilíbrio ou conciliação trabalho-família/família-trabalho para o bem-estar e ajustamento psicológico dos indivíduos (Agostinho, 2013; Carlson & Gryzwacz, 2008).

A investigação sobre a conciliação trabalho-família/família-trabalho é particularmente importante para informar a atuação de Psicólogos do Trabalho e das Organizações. Estes profissionais exercem funções na vertente organizacional e na vertente individual, com vista a contribuir para o desempenho, a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, assim como para a sustentabilidade e o sucesso das organizações (Ordem dos Psicólogos, 2015). Põem em prática conhecimentos científicos da Psicologia e práticas cuja eficácia tem vindo a ser investigada e comprovada no âmbito de eixos, como liderança, comportamentos organizacionais e gestão de recursos humanos. Apesar de existirem profissionais de várias áreas de formação nos Recursos Humanos (RH), o contributo dos psicólogos naquilo que são as realidades sociais, individuais e económicas atuais de colaboradores e das organizações tem vindo a ser reconhecido (Ordem dos Psicólogos, 2015). O apoio organizacional à conciliação trabalho-família/família-trabalho configura um domínio de interesse de Psicólogos do Trabalho e das Organizações, assim como de profissionais envolvidos nos RH. Por isso, conhecer perspetivas de profissionais de RH sobre a conciliação trabalho-família/família-trabalho pode ser útil para lhes dar voz e para conhecer práticas que podem e/ou são implementadas nas organizações para apoiar o equilíbrio entre papéis por parte dos colaboradores.

O presente estudo tem como principal objetivo conhecer as perspetivas de múltiplos responsáveis de RH de organizações quanto às práticas de conciliação trabalho-família/família-trabalho. A partir das perspetivas de responsáveis por RH, como objetivos específicos, procura-se esclarecer: (a) quais as práticas implementadas em organizações de apoio à conciliação entre papéis profissionais e familiares assumidos pelos

colaboradores; (b) quais os apoios e obstáculos internos e/ou externos percebidos a tais práticas. Assim, apresenta-se um estudo de metodologia qualitativa, delimitação temporal transversal e finalidade aplicada.

Este trabalho escrito encontra-se estruturado em quatro partes. A primeira parte consiste no enquadramento teórico, que apresenta uma revisão da literatura sobre as perspetivas da relação trabalho-família/família-trabalho e investigação sobre o tema, considerando práticas organizacionais de conciliação. A segunda parte apresenta o estudo empírico, integrando os objetivos principais e específicos do estudo, o desenho de investigação, a caracterização da amostra, das técnicas de recolha de dados e dos procedimentos adotados ao longo de todo este trabalho. A terceira parte diz respeito aos resultados obtidos a partir da análise temática. Por fim, a quarta parte é relativa à discussão de resultados, terminado com as principais conclusões.

Enquadramento Teórico

Perspetivas da Relação Trabalho-Família/Família-Trabalho

Inúmeros são os fatores que podem influenciar a relação trabalho-família/família-trabalho. Segundo Edwards e Rothbard (2000), os mecanismos de interação trabalho-família/família-trabalho podem ser entendidos de seis maneiras diferentes: (a) mecanismos de contaminação, em que existe impacto de uma das esferas da vida sob a outra; (b) mecanismos de compensação, em que a pessoa procura compensar a insatisfação que sente numa das esferas da vida através da procura de satisfação na outra (ou seja, se a pessoa não estiver satisfeita no seu local de trabalho, pode compensar ao procurar satisfação ao nível da sua vida familiar); (c) mecanismos de segmentação, em que a pessoa procura separar as esferas do trabalho e da família, de modo a prevenir que uma influencie a outra; (d) mecanismos de escoamento de recursos, em que a pessoa dedica todos os seus recursos de energia, tempo e atenção apenas a uma das esferas da vida, deixando a outra incompleta; (e) mecanismos de conflito, em que a pessoa percebe que tarefas familiares são incompatíveis com as tarefas do trabalho e vice-versa, pelo que assume que para cumprir uma das esferas, a outra é prejudicada.

Partindo dos referidos mecanismos, é possível identificar três principais perspetivas na literatura sobre a relação trabalho-família/família-trabalho. A perspetiva preeminente deste fenómeno é a negativa. A perspetiva negativa da relação trabalho-família/família-trabalho reconhece que o ser humano possui uma quantidade limitada de recursos, nomeadamente tempo e energia limitados, os quais são essenciais para o desempenho de vários papéis sociais. Então, esta perspetiva baseia-se no conceito de conflito entre os vários papéis. Diz respeito à pressão que cada papel coloca ao indivíduo, o que faz com que possa sentir dificuldade em responder a todas as exigências e pressões ao mesmo tempo (Kahn et al., 1964, citado por Keller, 1975). Deste modo, refere-se à subsistência de características num dos papéis que abalam o envolvimento do indivíduo, noutro papel. O conflito trabalho-família/família-trabalho pode ser percebido como um fenómeno que ocorre quando o tempo, a tensão e comportamento num papel têm impacto noutro (Greenhaus & Beutell, 1985). Neste âmbito, Greenhaus e Beutell (1985) delinearam que, em particular, o conflito trabalho-família/família-trabalho ocorre quando as exigências do papel familiar entram em conflito com o desempenho do papel laboral. Nesta perspetiva negativa, surge o *spillover* negativo, “o qual se refere aos estados de humor, competências, valores e comportamentos que são transmitidos, ou seja, que

passam de um papel para o outro” (Gramacho, 2012, p.4). O *spillover* negativo pode ser unidirecional ou bidirecional, em que apenas um papel influencia o outro, ou em que ambos os papéis se influenciam mutuamente (Poelmans et al., 2008). Por outro lado, o *spillover* pode abarcar comportamentos e emoções positivas, o que permite transitar para a perspectiva positiva da relação trabalho-família/família-trabalho.

A perspectiva positiva salvaguarda que a relação trabalho-família/família-trabalho não tem apenas consequências negativas, pois pode também ter consequências positivas ou, até mesmo, vantagens para a pessoa. Resumidamente, quanto mais papéis uma pessoa exerce ao mesmo tempo, mais podem ser as fontes potenciais de autoestima, estimulação e estatuto social. Neste seguimento, o conceito *spillover* positivo sugere que existe uma partilha positiva de estados de humor e comportamentos entre papéis de vida (Gzrywacz & Marks, 2000). Na perspectiva positiva da relação trabalho-família/família-trabalho, é ainda possível destacar a ideia de enriquecimento, em que os recursos captados no desempenho de um dos papéis (e.g., competências, flexibilidade, recursos materiais, capital social ou psicológico), contribuem para o desempenho do indivíduo nos restantes papéis (Greenhaus & Powell, 2006). Deste modo, a perspectiva positiva enfatiza a relação saudável que se pode estabelecer entre ambas as esferas da vida, realçando que esta não tem que gerar obrigatoriamente conflito.

Além das perspectivas negativa e positiva, existe ainda a perspectiva integradora. Esta perspectiva abarca conceitos como o ajustamento e o equilíbrio trabalho-família/família-trabalho. Postula que a pessoa procura que a distribuição de recursos (e.g., atenção, tempo, envolvimento psicológico) seja equilibrada ou idêntica entre os diferentes papéis desempenhados pelo indivíduo (Greenhaus et al., 2003). Quando existe equilíbrio entre trabalho e família, o indivíduo tende a sentir-se satisfeito e revela ajustamento (Carlson & Grzywacz, 2008). O ajustamento decorre do facto de a avaliação subjetiva de cada papel ir ao encontro do seu ideal desejado, bem como de adequar expectativas (pessoais e negociadas, por exemplo, com o cônjuge) com o desempenho em cada um dos papéis. Em síntese, aponta “para a dimensão social do equilíbrio e não apenas para a dimensão psicológica, que se centra no indivíduo” (Agostinho, 2013, p. 8).

Contudo, no âmbito da perspectiva integradora, têm-se verificado duas dificuldades quanto ao construto equilíbrio trabalho-família/família-trabalho. A primeira dificuldade consiste no facto de a maior parte dos estudos não definir explicitamente esse construto (Frone, 2003; Grzywacz & Carlson, 2007). A segunda dificuldade está relacionada com o surgimento de múltiplos conceitos e instrumentos de medida, nem sempre consistentes

entre si, para se referirem a um construto teórico supostamente unitário (Carlson & Grzywacz, 2008; Kalliath & Brough, 2008; Marks & MacDermid, 1996).

Investigação sobre Relação Trabalho-Família/Família-Trabalho

Ao adotar maioritariamente a perspectiva negativa, a investigação tem permitido identificar vários antecedentes do conflito trabalho-família/família-trabalho, consequências e outros construtos psicológicos associados. Ao nível dos antecedentes, a literatura tem considerado características sociodemográficas e pessoais (e.g., género, etnia, estado civil, personalidade) e várias fontes de stress (e.g., escassez de apoio social, elevado envolvimento familiar e profissional) (Frone et al., 1992). De acordo com o estudo meta-analítico de Michel et al. (2011), o conflito do trabalho na família parece ser maior perante: stressores associados ao papel profissional (e.g., ambiguidade de funções, sobrecarga de tarefas e cargos, elevadas exigências temporais); envolvimento profundo no papel profissional, com elevada implicação, centralidade e interesse no trabalho; traços de personalidade, como o afeto negativo/neuroticismo. Por outro lado, também as expectativas associadas aos papéis inerentes ao trabalho e à família podem suscitar tensão física e psicológica (Duxbury & Higgins, 1991). Com efeito, o conflito trabalho-família/família-trabalho tende a ocorrer quando existe um alto envolvimento com uma ou com as duas esferas da vida. Esse alto envolvimento, aliado aos crescentes avanços da tecnologia, aumentam a permeabilidade das fronteiras entre o trabalho e a família (Bhowon, 2013). Em particular, ocorrendo intrusão de exigências de uma esfera da vida na outra, o indivíduo encontra-se em maior risco de vivenciar conflito trabalho-família/família-trabalho (Hall & Richter, 1988). Em contrapartida, o conflito tende a ser menor quando: existe apoio social no trabalho, com suporte da organização, do supervisor e de colegas; as características do trabalho incluem uma variedade de tarefas e favorecem a autonomia no trabalho; estão em vigor práticas organizacionais de apoio à conciliação trabalho-família/família-trabalho (Michel et al., 2011).

Estudos têm também apontado consequências negativas e efeitos adversos do conflito trabalho-família/família-trabalho, uma vez que o conflito tende a expressar-se de forma disfuncional no trabalho, na vida privada, no bem-estar e na saúde dos indivíduos (Allen et al., 2000; Kinnunen & Mauno, 1998). Desta forma, o conflito trabalho-família/família-trabalho pode ter consequências físicas e psicológicas, assim como consequências na esfera do trabalho e/ou da família. Pressões oriundas de cada papel nestas duas esferas podem produzir efeitos separados num ou em ambos os papéis (Eby

et al., 2005; Frone et al., 1992). Como consequências físicas e psicológicas, a literatura sugere que o conflito trabalho-família/família-trabalho parece relacionar-se positivamente com queixas psicossomáticas, sintomas depressivos e exaustão (Judge et al., 1994; Kinnunen & Mauno, 1998). O conflito trabalho-família/família-trabalho tem também evidenciado relações positivas com abuso de substâncias, perturbações de ansiedade e de humor, nomeadamente depressão (Frone, 2000).

No que respeita às consequências na esfera do trabalho, o conflito trabalho-família/família-trabalho tem sido relacionado com elevado stress ocupacional, desempenhos laborais menos satisfatórios, menor satisfação com o trabalho, menor compromisso organizacional, maior incidência de comportamentos de abstinência no trabalho e de intenções de *turnover* (Allen et al., 2000; Frone et al., 1992; Greenhaus et al., 2001; Hammer et al., 2003; O'Driscoll et al., 1992). Por um lado, ao nível do conflito trabalho-família, Tamayo et al. (2002) sugerem que quanto maior a interferência da esfera laboral na esfera familiar, menor tende a ser a perceção de saúde no trabalho. Por outro lado, no que concerne ao conflito família-trabalho, Paschoal et al. (2005) defendem que as interferências da família no trabalho surgem relacionadas ao stress (devido à necessidade de mudar planos de trabalho para responder às necessidades familiares) e ao humor negativo no exercício das funções laborais (devido à preocupação constante com a família). O indivíduo, na sua esfera profissional, pode desgastar-se, esforçar-se mais para se conseguir concentrar, e apresentar menos resultados e menor produtividade. Alguns eventos familiares (e.g., tensões conjugais ou parentais) podem limitar a atividade laboral do indivíduo e, por consequência, suscitar desentendimentos com as chefias e até mesmo com colegas, colocando em risco o cumprimento de prazos e a qualidade do trabalho.

Quanto às consequências na esfera familiar, o conflito trabalho-família/família-trabalho tem surgido associado a fraco desempenho parental, baixa satisfação com a vida, com o casamento e com a família (McElwain et al., 2005; Perrewe et al., 1999). O conflito trabalho-família/família-trabalho parece ser mais prevalente em mulheres com filhos pequenos e em que ambos os elementos do casal trabalham a tempo inteiro (Faria, 2005). Tendo em conta estas circunstâncias, Greenhaus e Beutell (1985) indicam a possibilidade de se verificarem três tipos de conflito. Primeiro, o conflito por conta do tempo existe quando o tempo dedicado a uma das esferas da vida condiciona o tempo disponível para dedicar à outra esfera, o que se faz sentir como ausência física ou mental nessa outra esfera. Segundo, o conflito por exaustão surge quando o cansaço sentido numa das esferas

da vida impede o alocar de energia física ou mental para realizar tarefas na outra esfera. Terceiro, o conflito comportamental decorre quando o comportamento requerido numa esfera pode ser incompatível com a expectativa a respeito do comportamento noutra esfera, influenciando-a.

Independentemente do tipo de conflito, a inserção cada vez maior de ambos os pais no mercado de trabalho tende a ampliar as suas responsabilidades no quotidiano profissional e familiar. Devido a esse aumento de responsabilidades, há pais que procuram deixar os seus filhos aos cuidados da família alargada ou em instituições de creche. Ainda assim, o facto de ambos os pais trabalharem pode suscitar mecanismos de contaminação, em que um maior desempenho profissional pode, ao mesmo tempo, acarretar uma menor interação familiar (Brandth & Kvande, 2002). Segundo Tavares et al. (2007), quanto maior for a identificação do indivíduo com a empresa, maior poderá ser a sua dedicação, o que pode acarretar horas-extra e suscitar perspectiva de conflito entre o trabalho e as tarefas desempenhadas na família. Há também condições laborais que parecem aumentar o conflito trabalho-família. Por exemplo, a contínua exposição a situações de stress decorrente de conflitos laborais e de determinadas atividades, bem como a atuação em turnos tende a diminuir o tempo de convivência com os filhos (Cia & Barham, 2005). As condições de trabalho impostas aos pais podem, portanto, interferir na sua disponibilidade para acompanhar o crescimento e o desenvolvimento dos filhos como desejariam. Nestas circunstâncias, os pais podem sentir-se constrangidos por não atenderem efetivamente ao seu papel familiar e por perceberem um desejo de realização pessoal como insatisfeito (Gomide, 2009).

Práticas Organizacionais de Conciliação entre o Trabalho e a Família

Como seguimento do que foi até aqui abordado, tem-se reconhecido a necessidade de práticas organizacionais de apoio ao equilíbrio trabalho-família/família-trabalho (Faria, 2005). Ao reconhecer que o mundo de trabalho atravessa rápidas mudanças (Duarte, 2010), as organizações têm começado a planear e implementar algumas práticas para ajudar colaboradores a conciliar tarefas, tanto a nível profissional, como a nível familiar. Estas práticas têm sido designadas de práticas de conciliação entre o trabalho e família (Allen, 2001; Butler et al., 2004; Thompson et al., 1999).

Podem ser compreendidas como práticas que concretizam, num nível mais abrangente, uma cultura organizacional de suporte à família (Allen, 2001). Uma cultura organizacional de suporte à família assume-se como elemento chave gestão e relação

saudável entre esferas de vida, com impactos para os colaboradores e as organizações (Allen, 2001; Thompson et al., 1999).

São diversas as práticas organizacionais de conciliação entre o trabalho e a família. Uma dessas práticas inclui a oferta de ações formativas, seminários ou *workshops* sobre temas diversos, como o equilíbrio trabalho-família/família-trabalho, a organização do próprio tempo, a gestão do stress, as relações interpessoais em contexto de trabalho, como ajudar os filhos nas tarefas escolares, como atuar com filhos adolescentes, como cuidar de um familiar/dependente com problemas de saúde (Faria, 2005). Outra prática refere-se à permissão para que os colaboradores possam usufruir de um período delimitado de licença para cuidar de algum familiar doente, para estudar, ou para assistir pessoas dependentes (Cooper & Lewis, 2000). Além disso, a organização pode disponibilizar creches ou criar parcerias com instituições de educação de infância, atribuir subsídios para assistência aos filhos dos colaboradores, ou até mesmo criar grupos de apoio para pais após término das suas licenças de maternidade e paternidade (Allen, 2001; Frone, 2003). A permissão para suspender o vínculo laboral, sem perder o seu cargo na organização, para se dedicar a outras causas constitui outra prática, embora seja de mais difícil implementação em organizações privadas e de alta competitividade (Cooper & Lewis, 2000). Algumas organizações têm também vindo a implementar programas de benefícios organizacionais (Faria, 2005). Esses programas integram estratégias como adequar horários ou locais de trabalho para que se torne mais fácil conciliar as duas esferas de vida (Allen, 2001). Por exemplo, pode possibilitar-se flexibilidade de horário, oportunidades para que o indivíduo possa envolver-se em decisões quanto ao tipo de contrato que pretende e se lhe é mais conveniente trabalhar a *full-time* ou a *part-time*. Ora, o objetivo destas práticas de conciliação é atenuar ou minimizar o efeito adverso das exigências profissionais na vida familiar.

Alguns estudos têm verificado que indivíduos que exercem a sua profissão em organizações que adotam práticas de conciliação entre o trabalho e a família apresentam maior satisfação profissional, maior compromisso organizacional e menor vontade de abandonar a organização (Baltes et al., 1999; Grover & Crooker, 1995; Thompson et al., 1999). Estas práticas têm também sido relacionadas com o bem-estar. Neste âmbito, é possível diferenciar o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico. O bem-estar subjetivo traduz-se em dois indicadores – felicidade e satisfação com a vida – e refere-se à apreciação que as pessoas fazem da sua própria vida, tendo em conta experiências emocionais prévias, valores e necessidades (Diener et al., 1999; Novo, 2005). O bem-

estar psicológico considera seis dimensões nucleares: aceitação de si mesmo, ou seja, apreciação positiva de si próprio e da sua vida; relações positivas com os outros; confiança para responder às exigências do quotidiano e gerir o meio; sentido de crescimento pessoal; estabelecimento e prossecução de objetivos de vida; autonomia e autodeterminação (Novo, 2003; Ryff, 1989, 1995). Assim, o bem-estar psicológico integra a aceitação pessoal do passado, o envolvimento no presente e a ambição do que se pretende para o futuro. Relaciona-se com a satisfação e felicidade, com expectativas positivas face ao futuro e com a saúde física e mental (Novo, 2003, 2005).

Em apoio às organizações e aos seus colaboradores, a conciliação trabalho-família/família-trabalho precisa ser considerada por Psicólogos do Trabalho e das Organizações. Com efeito, o Psicólogo do Trabalho e das Organizações desenvolve várias tarefas, no sentido de: garantir a harmonização entre as necessidades e competências dos colaboradores e as suas funções; contribuir para a mudança organizacional e o reajustar da estrutura organizativa; elaborar e implementar programas relativos à organização do trabalho que tenham como objetivo aumentar a eficácia, reduzir o absentismo, apoiar o equilíbrio entre o trabalho e a família, e melhorar a integração psicossocial dos colaboradores; acompanhar o redimensionamento das organizações, atendendo a processos de demissão e reforma de colaboradores. Também ao Psicólogo do Trabalho e das Organizações compete avaliar e valorizar o ambiente e a satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho; elaborar e reexaminar os sistemas retributivos e de reconhecimento dos colaboradores; elaborar programas de promoção da motivação e do apoio à gestão de carreira, criando oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional; melhorar o envolvimento e compromisso dos colaboradores com a organização (Arnold & Cohen, 2013; Ordem dos Psicólogos, 2015). Assim, é necessário que o Psicólogo do Trabalho e das Organizações conheça que práticas de conciliação entre trabalho e família existem ou podem ser implementadas, de modo a contribuir para a sustentabilidade das organizações e para a saúde e bem-estar dos seus colaboradores.

Método

Objetivos e Desenho da Investigação

Este estudo justifica-se por literatura que demonstra que o conflito trabalho-família/família-trabalho pode condicionar o ajustamento psicológico dos indivíduos, com repercussões negativas para o seu bem-estar e saúde, assim como para a produtividade e sustentabilidade das organizações (Allen et al., 2000). São, por isso, necessárias práticas organizacionais de conciliação entre o trabalho e a família (Butler et al., 2004; Faria, 2005; Thompson et al., 1999). O presente estudo tem como objetivo principal conhecer perspetivas de responsáveis por recursos humanos (RH) de organizações quanto às práticas de conciliação entre trabalho e família. O foco em conhecer perspetivas de responsáveis por RH justifica-se pela necessidade de lhes atribuir voz quanto ao que pensam acerca deste assunto e que práticas de conciliação consideram importante continuar ou vir a implementar nas respetivas organizações para promover o equilíbrio trabalho-família/família-trabalho dos colaboradores. A partir das perspetivas de responsáveis por RH, como objetivos específicos, procura-se esclarecer: (a) quais as práticas implementadas em organizações de apoio à conciliação entre papéis profissionais e familiares assumidos pelos colaboradores; (b) quais os apoios e obstáculos internos e/ou externos percebidos a tais práticas.

De modo a alcançar estes objetivos, assume-se como opção metodológica a realização de um estudo qualitativo. Esta opção apresenta algumas limitações, na medida em que não permite quantificar construtos nem investigar a estabilidade dos resultados ao longo do tempo, mas revela-se adequada aos objetivos deste estudo, por possibilitar uma maior aproximação a perspetivas de responsáveis por RH quanto à complexidade das relações entre os domínios da família e do trabalho. Com efeito, a metodologia qualitativa implica interação com pessoas e possibilita aprofundar conhecimento quanto a perspetivas e significados atribuídos a determinado fenómeno (Chizzotti, 2003; Polkinghorne, 2005). “Um estudo qualitativo compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas, que visam descrever e descodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenómenos do mundo social” (Maanen, 1979, p. 520). Trata-se ainda de um estudo com delimitação temporal transversal, pois a recolha de dados restringe-se a um único momento. Além disso, este estudo assume uma finalidade aplicada, na medida em que se preocupa com a aplicação prática do conhecimento (Almeida & Freire, 2003). Por fim, é

possível classificar este estudo como exploratório, uma vez que procura proporcionar maior familiaridade com o fenómeno (Gil, 2007), e descritivo, pois procura descrever fenómenos a partir da obtenção de informações (Triviños, 1987).

Participantes

O recrutamento dos participantes foi feito a partir de um método de amostragem não probabilístico bola de neve. Este método de amostragem caracteriza-se por cadeias de referência, em que “não é possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante na pesquisa, mas torna-se útil para estudar determinados grupos difíceis de serem acessados” (Vinuto, 2014, p. 203). Foram estipulados, como critérios de inclusão: ter mais de 18 anos de idade; ser de nacionalidade Portuguesa; assumir responsabilidade por decisões ou cargos de RH, podendo ter outras áreas de formação de base para além de Psicologia.

Participaram oito responsáveis por RH (Tabela 1), sendo a maioria do sexo feminino ($n = 5$, 62.5%), com idades compreendidas entre os 34 e os 59 anos de idade ($M = 42.13$, $DP = 10.13$). Todos os participantes são de nacionalidade Portuguesa, mas encontram-se a residir em diferentes distritos, nomeadamente Braga ($n = 4$, 50%), Lisboa ($n = 3$, 37.5%) e Setúbal ($n = 1$, 12.5%). A maioria dos participantes é casada ou está em união de facto ($n = 5$, 62.5%), embora também haja participantes com estado civil solteiro ($n = 2$, 25%), divorciado ou separado ($n = 1$, 12.5%). A maior parte dos participantes tem filhos ($n = 6$, 75%), particularmente até ao máximo de dois filhos ($M = 1.13$, $DP = .83$).

Quanto à caracterização socioprofissional, a maioria dos participantes tem como habilitações a Licenciatura ($n = 6$, 75%), existindo dois (25%) também com Mestrado, em áreas de formação de Enfermagem ($n = 1$, 12.5%), Psicologia Social das Organizações ($n = 2$, 25.0%), Psicologia de Recurso Humanos ($n = 1$, 12.5%), Administração Pública ($n = 1$, 12.5%), Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho ($n = 1$, 12.5%), Psicologia ($n = 1$, 12.5%) e Gestão ($n = 1$, 12.5%).

Metade dos participantes assume ter especialidade profissional, como Psicologia Social das Organizações ($n = 2$, 25%) e Psicologia dos Recursos Humanos ($n = 1$, 12.5%). O tempo total de experiência profissional dos participantes varia entre sete e 38 anos ($M = 17.38$, $DP = 10.82$). Nas organizações onde exercem funções, os participantes atuam entre os cinco e os 36 anos ($M = 10.88$, $DP = 10.40$). Como categoria profissional: três participantes (37.5%) são gestores de RH; um (12.5%) é gestor de RH e Comunicação Interna; dois (25%) são técnicos superiores de RH; e um (12.5%) é Diretor de RH.

Realizam funções variadas, desde gestão administrativa ($n = 2$, 25%), gestão de recursos humanos ($n = 3$, 37.5%), organização e cultura ($n = 1$, 12.5%), gestor de recursos humanos e comunicação interna ($n = 1$, 12.5%) e assegurar a avaliação de desempenho ($n = 1$, 12.5%). As organizações a que os participantes estão afiliados são, segundo os próprios, de grande ($n = 5$, 62.5%), média ($n = 2$, 25%) e pequena dimensão ($n = 1$, 12.5%) e estão dedicadas a serviços, por exemplo, relacionados com a energia ($n = 2$, 25%), a tecnologia ($n = 1$, 12.5%), o município ($n = 1$, 12.5%), e produtos alimentares ($n = 1$, 12.5%).

Tabela 1*Caracterização da Amostra*

Variável	Opções de Resposta	<i>n</i>	%	Média (DP)
Sexo	Masculino	3	37.5	
	Feminino	5	62.5	
Nacionalidade	Portuguesa	8	100	
Distrito de Residência	Braga	4	50	
	Lisboa	3	37.5	
	Setúbal	1	12.5	
Idade				42.13 (10.12)
Estado Civil	Solteiro (a)	2	25	
	Casado(a) ou em União de Facto	5	62.5	
	Divorciado(a) ou separado(a)	1	12.5	
Tem Filhos	Não	2	25	
	Sim	6	75	
Número de filhos				1.13 (.83)
Habilitações Literárias	Licenciatura	6	75	
	Mestrado	2	25	
Área de Formação	Enfermagem	1	12.5	
	Psicologia Social das Organizações	2	25	
	Psicologia de Recursos Humanos	1	12.5	
	Administração Pública	1	12.5	

	Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho	1	12.5
	Psicologia	1	12.5
	Gestão	1	12.5
Categoria Profissional	Gestor de Recursos Humanos	3	37.5
	Responsável pelos Recursos Humanos	1	12.5
	Técnico Superior de Recursos Humanos	2	25
	Gestão de Recursos Humanos e Comunicação Interna	1	12.5
	Diretor de Recursos Humanos	1	12.5
Dimensão da Organização	Pequena	1	12.5
	Média	2	25
	Grande	5	62.5
Especialidade Profissional	Não	4	50
	Sim	4	50
Qual a Especialidade	Nenhuma	4	50
	Psicologia Social das Organizações	2	25
	Psicologia dos Recursos Humanos	1	12.5
	Certificação em Organizações	1	12.5
Tempo de experiência profissional			17.38 (10.82)
Área de Atuação da Organização	Energia	2	25
	Produtos Alimentares	1	12.5
	Sem Resposta	3	37.5
	Município	1	12.5
	Tecnológica	1	12.5
Funções que exercem	Administrativo/a	2	25
	Gestor/a de Recursos Humanos	3	37.5
	Recursos Humanos Organização e Cultura	1	12.5

Gestor de Recursos Humanos e Comunicação Interna	1	12.5
Assegurar a Avaliação de desempenho	1	12.5
Tempo de Trabalho na Organização (em anos)		10.88 (10.40)

Medidas

Como técnicas de recolha de dados, utilizou-se um questionário de caracterização sociodemográfica e socioprofissional, assim como uma entrevista semiestruturada.

Questionário de Caracterização Sociodemográfico e Socioprofissional

Foi elaborado um questionário para recolher informação sociodemográfica e socioprofissional dos participantes. O questionário inclui 17 questões, 11 de resposta aberta e seis de resposta fechada. Como informação sociodemográfica, consideraram-se, por exemplo, o sexo, a idade, a nacionalidade, o estado civil, e o número de filhos. Como informação socioprofissional, consideraram-se, por exemplo, as habilitações e número total de anos de experiência profissional.

Guião de Entrevista

A entrevista constituiu a técnica de recolha de dados de eleição neste estudo, devido a possibilitar conhecer perspectivas de múltiplos responsáveis por RH quanto a práticas organizacionais de conciliação entre trabalho e família. A entrevista privilegia as perspectivas e experiências de indivíduos em relação a um determinado fenómeno, que podem ser partilhadas em interação humana e através da comunicação verbal (Golafshani, 2003; Polkinghorne, 2005; Silverstein et al., 2006). Em particular, foi delineada uma entrevista semi-estruturada, na qual se possibilitam respostas livres do entrevistado e flexibilidade do investigador para reordenar ou acrescentar questões à medida que o entrevistado expõe as suas experiências e perspectivas (Triviños, 1987). Sendo assim, foi construído um guião de entrevista com 15 questões (Anexo III). Incluíram-se questões para perceber, por exemplo, se existe preocupação para com o tema conciliação trabalho-

família, quais as práticas idealizadas e também quais as que já estão efetivadas, se existem apoios na implementação dessas práticas, bem como quais são os obstáculos à implementação das práticas.

Procedimentos

Após preparação do Questionário de Caracterização Sociodemográfica e Socioprofissional, bem como do Guião de Entrevista, foram desencadeados dois procedimentos - apreciação por parte de peritos (Anexo IV) e administração-piloto (Anexo V). Estes procedimentos procuraram salvaguardar a compreensibilidade das questões, estimar o tempo necessário de resposta e efetuar eventuais ajustes considerados necessários antes de proceder à recolha de dados. Assim, no primeiro procedimento, colaboraram três docentes e investigadores em Psicologia do Trabalho e das Organizações (PTO), que confirmaram compreensibilidade das questões e sugeriram ajustar duas questões. A administração-piloto foi realizada com apoio de uma docente do Mestrado em PTO da Universidade Católica Portuguesa (UCP), Centro Regional de Braga, com experiência de responsabilidade por RH em organizações. A partir da administração-piloto, possibilitou-se reflexão sobre questões e estimou-se um tempo necessário de 30 minutos para responder ao questionário e à entrevista.

Com os materiais para recolha de dados prontos, foi elaborado um pedido de consentimento informado, no qual foram explicitados os objetivos do estudo, o carácter voluntário de participação, assim com a garantia de confidencialidade. Informou-se também que os participantes poderiam desistir a qualquer momento, se assim fosse a sua vontade. Neste pedido de consentimento, foi também justificada a necessidade de gravação áudio da entrevista e solicitada autorização para o efeito (Anexo I). Foram enviados convites e pedidos de consentimento informado via email (Anexo VI) a contactos pessoais e das redes profissionais de docentes de PTO da UCP. Apelou-se também à colaboração de profissionais através do LinkedIn (Anexo VII). Em conformidade com o método de amostragem bola de neve, pediu-se que esses contactos pudessem indicar outros potencialmente disponíveis para colaborar no estudo.

A recolha de dados teve início em junho de 2021 e terminou em outubro de 2021. O questionário e a entrevista foram respondidos no mesmo momento, *online*, em sessões individuais agendadas na plataforma Zoom. As entrevistas tiveram durações diferentes consoante os participantes, sendo que a entrevista mais curta durou aproximadamente 20 minutos, enquanto a mais longa durou cerca de 40 minutos. Ao longo deste estudo, foram

respeitados cuidados éticos na investigação, tal como preconizado no Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses.

Após a recolha de dados, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas, tendo por base as gravações áudio das entrevistas com cada participante. A transcrição incide na “reprodução das palavras faladas, como as que provêm de uma entrevista gravada, em texto escrito” (Halcomb & Davidson, 2006, p. 38). O processo de transcrição de entrevistas é exigente, rigoroso e inclui etapas como preparar, conhecer, escrever, editar, rever e finalizar (Azevedo et al., 2017). A primeira etapa, preparar, inclui cópias de segurança das gravações e armazenamento em diferentes dispositivos (McLellan et al., 2003). A segunda etapa, conhecer, permite que o investigador conheça e se familiarize com os materiais, através da organização de notas de campo (Bailey, 2008). A terceira etapa, escrever, corresponde ao ato de transcrever, cujo objetivo é ouvir e escrever. A quarta etapa, edição, corresponde ao ato de colocar a pontuação (McLellan et al., 2003). A quinta e penúltima etapa corresponde à revisão, que diz respeito à comparação entre o texto proveniente da transcrição com a gravação áudio, de modo a garantir adequação da informação transcrita (McLellan et al., 2003). A sexta e última etapa, finalizar, passa por salvaguardar confidencialidade nas transcrições e, após conclusão do estudo, proceder à sua destruição (McLellan et al., 2003).

Por outro lado, os dados obtidos através de questionário foram inseridos numa base de dados do *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM SPSS), versão 25 para *Windows*. Realizaram-se análises de estatística descritiva com o IBM SPSS para caracterizar a amostra e respostas a três questões relativas a perspetivas dos participantes.

Em concordância com a metodologia qualitativa adotada neste estudo, os dados inerentes às entrevistas foram, por sua vez, alvo da análise temática. A análise temática é vastamente utilizada em pesquisas na área da Psicologia e “fornece habilidades básicas que serão úteis para realizar muitas outras formas de análise qualitativa” (Braun & Clarke, 2006, p. 04). A análise temática baseia-se em seis etapas. A primeira etapa corresponde à familiarização com os dados, que inclui ler e reler notas de campo. A segunda etapa corresponde à formulação de códigos iniciais de significado, reunindo excertos ilustrativos de cada código. A terceira etapa corresponde ao rastreio de temas, ou seja, agrupar códigos em potenciais temas de significado. A quarta etapa corresponde à revisão dos temas, que tem como objetivo perceber se os temas funcionam em relação aos excertos e aos dados na sua totalidade, dando, assim, origem ao mapa temático da análise. A quinta e penúltima etapa corresponde à definição e nomeação dos temas, ou seja,

permite aprimorar os detalhes de cada tema, dando origem assim a definições e designações mais específicas a cada tema. Por último, a sexta etapa consiste na elaboração do texto escrito, permitindo uma última análise dos excertos recolhidos durante todo o processo e a posterior discussão com base na literatura (Braun & Clarke 2006, 2013, 2014).

Resultados

Foram tratadas quantitativamente respostas a três questões, pois implicaram ou posicionamento dos participantes numa escala, ou respostas diretas “sim” ou “não”. Assim, os participantes foram convidados a pontuar, numa escala de 10 pontos, em que 1 significava “nada relevante” e 10 “totalmente relevante”, qual a importância que atribuíam à conciliação trabalho-família/família-trabalho. As respostas oscilaram entre sete e 10 ($M = 8.75$, $DP = 1.16$), pelo que todos os participantes atribuem elevada importância à conciliação trabalho família. Os responsáveis por RH que colaboraram neste estudo foram também questionados sobre se a sua organização realizava avaliações sobre a satisfação dos seus colaboradores com a conciliação trabalho-família/família-trabalho. Enquanto metade dos participantes respondeu que sim, outra metade respondeu que não. Os participantes foram ainda questionados sobre a existência de práticas de conciliação entre trabalho e família na sua organização. À exceção de um participante, os restantes (87.5%) referiram a existência de práticas de conciliação nas organizações onde atuam.

Os resultados da análise temática permitiram identificar oito temas de nível um, alusivos às perspetivas dos/as responsáveis por RH quanto às práticas de conciliação trabalho-família/família-trabalho - Motivos de Preocupação com a Conciliação Trabalho-Família, Práticas Idealizadas, Práticas Efetivadas, Papel dos RH, Consequências das Práticas, Apoios à Implementação das Práticas, Obstáculos, Organização Ideal. Foram ainda identificados 43 temas de nível dois e 18 temas de nível três (Figura 1; Tabela 2).

Motivos de Preocupação com a Conciliação Trabalho-Família

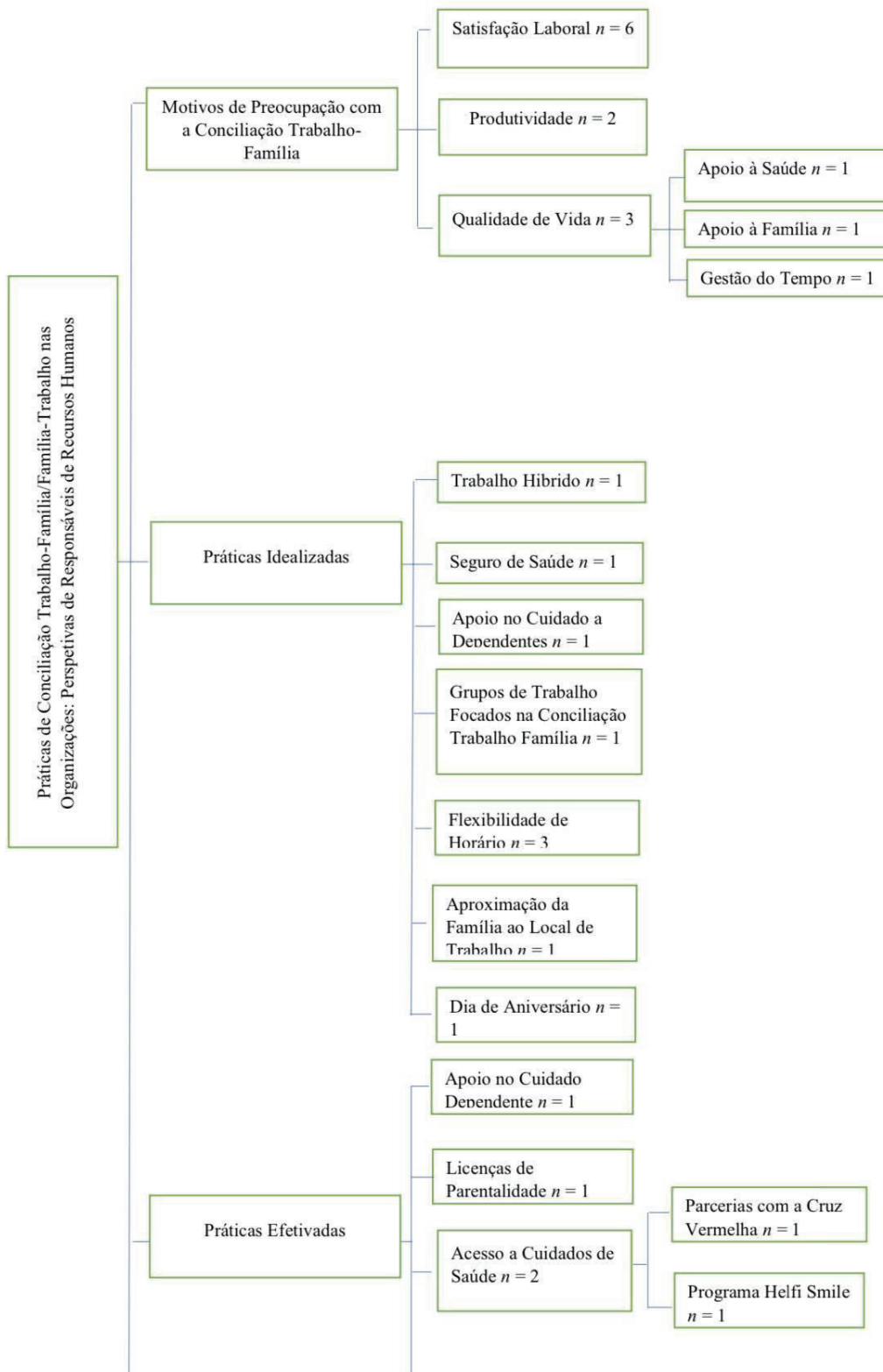
O primeiro tema de nível um inclui três temas de nível dois – satisfação laboral; produtividade; qualidade de vida – e três temas de nível três – apoio à saúde; apoio à família; gestão do tempo. Estes temas apontam para motivos ou razões percebidas por responsáveis por RH que justificam a preocupação organizacional em apoiar a conciliação trabalho-família dos colaboradores. Um dos motivos é a satisfação laboral, pois alguns participantes consideram que se as organizações apoiarem a conciliação entre trabalho-família, poderão estar a contribuir para maior satisfação laboral dos colaboradores, apresentando-se mais felizes no local de trabalho (e.g., “o facto de a organização se preocupar com essa parte vai ajudar a conciliar as duas vertentes mantendo assim a satisfação dos colaboradores”, Entrevista 1). Um segundo motivo reconhecido

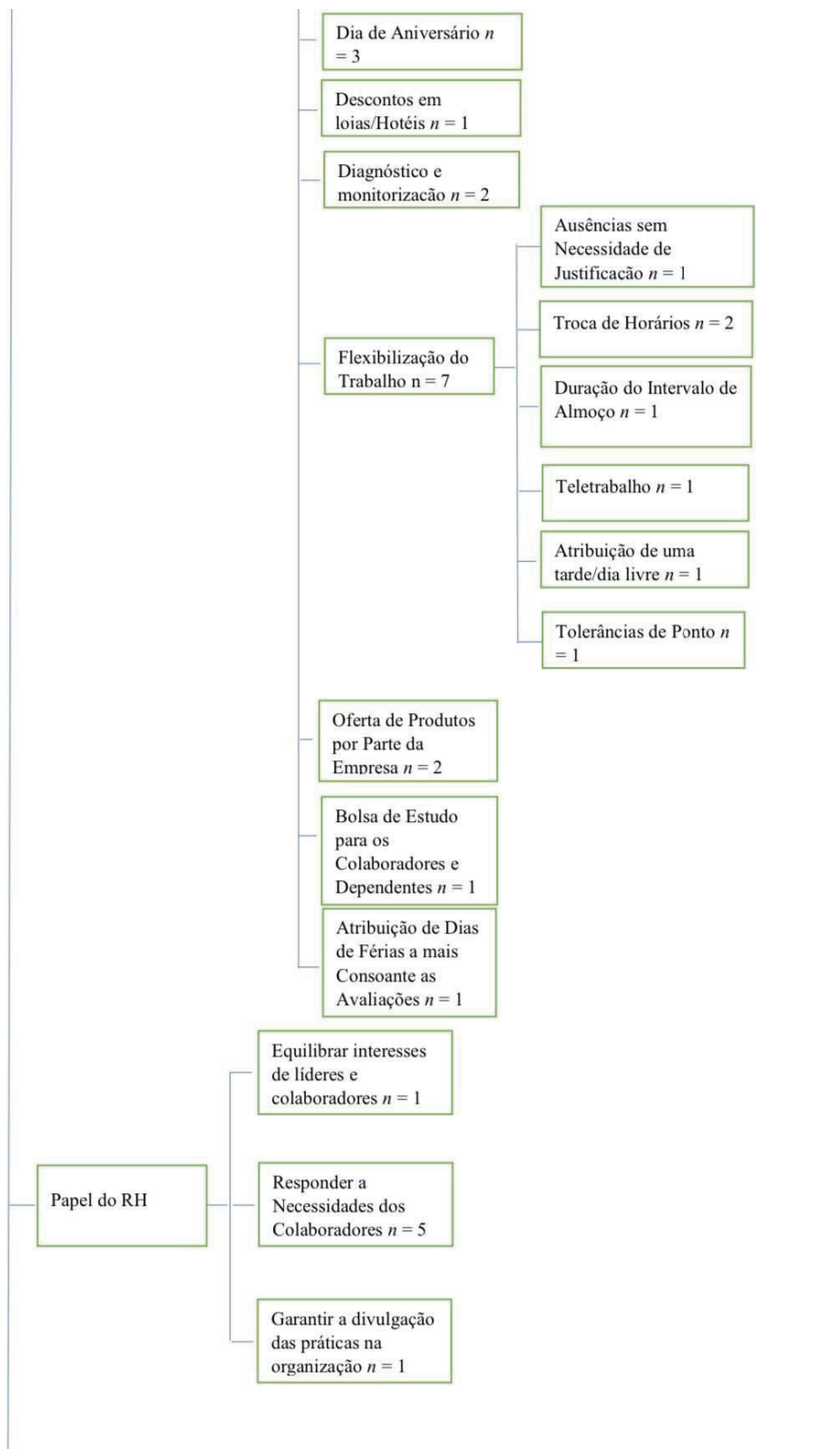
por alguns participantes é a produtividade, pois consideram que quando as organizações apoiam a conciliação entre trabalho e família, podem também estar a promover uma maior produtividade por parte dos colaboradores (e.g., “o principal aspeto é que os resultados do trabalho das pessoas é muito melhor quando existe esta conciliação e as pessoas têm este equilíbrio”, Participante 2). Por último, a qualidade de vida foi ainda outro tema que justifica a preocupação organizacional com a conciliação trabalho-família.

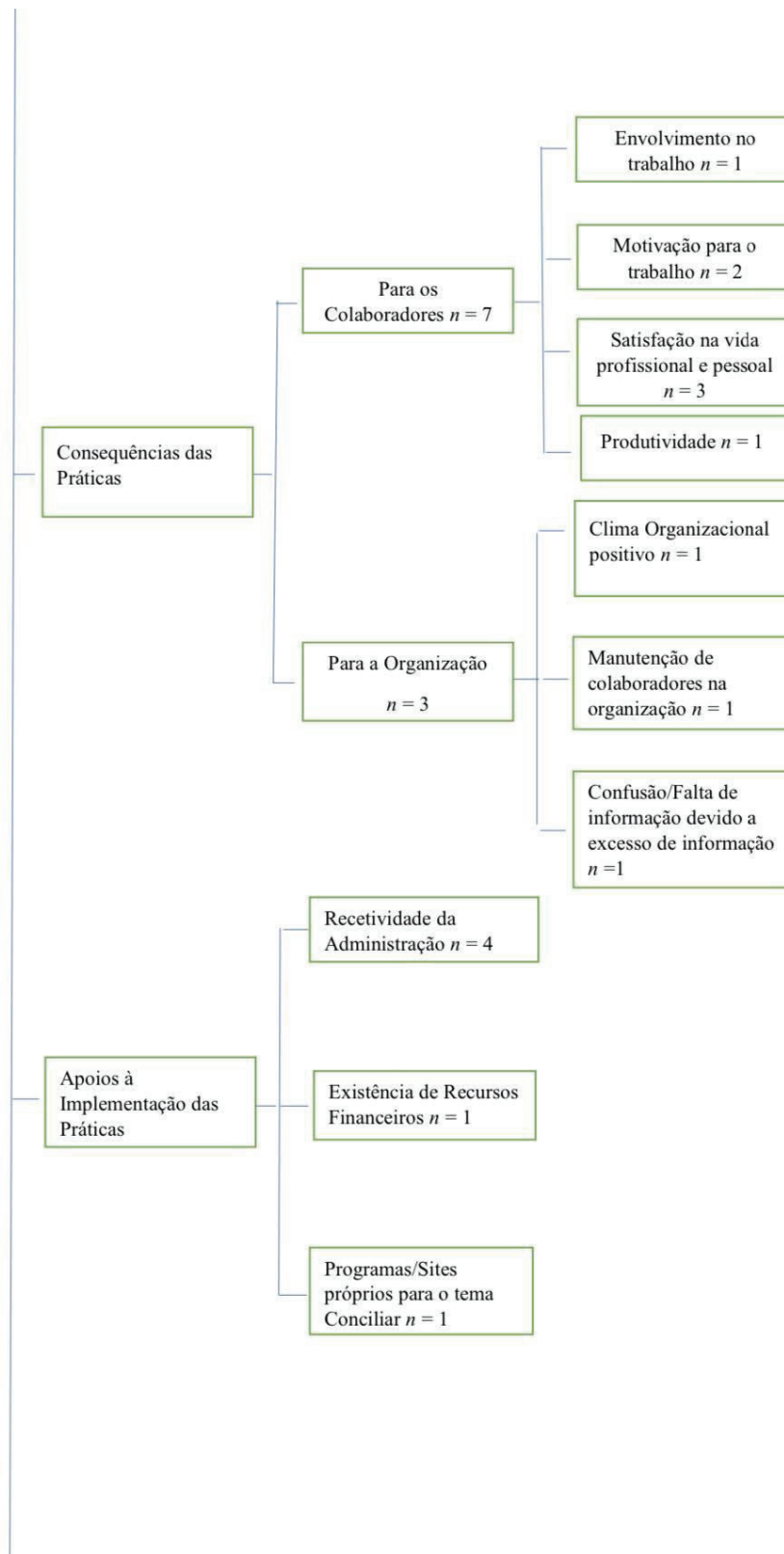
No âmbito da qualidade de vida, houve participantes que consideraram o apoio à saúde, o apoio à família e a gestão do tempo. O apoio à saúde ocorre quando a organização reconhece que colaboradores podem enfrentar emergências médicas a nível familiar ou necessitar de comparecer a consultas médicas. Esse apoio pode ser transmitido, por exemplo, ao permitir entrar e sair mais cedo (e.g., “Também em apoio, Ahh, apoio na saúde”, Participante 5). O apoio à família surge perante reconhecimento organizacional de que os colaboradores podem necessitar participar em reuniões escolares, ou inesperadamente assistir filhos ou familiares doentes. Esse apoio pode ser transmitido através, por exemplo, de entradas e saídas da organização sem penalizações (e.g., “Apoio à família”, Participante 5). A gestão do tempo considera o reconhecimento organizacional da importância de os colaboradores desenvolverem continuamente competências de gestão do tempo, não só para fazer face a tarefas laborais, mas também para a conciliação trabalho-família/família-trabalho (e.g., “Mas eu diria que é muito a gestão do tempo, gestão do tempo acho que é a mais importante para a conciliação”, Participante 5)

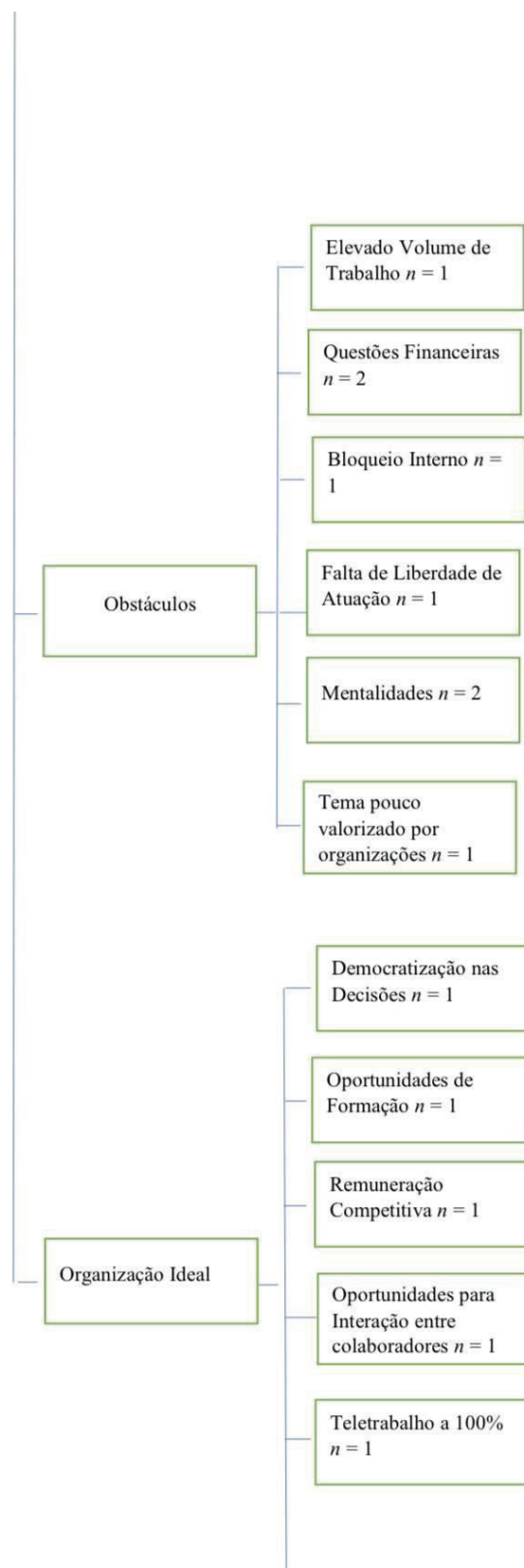
Figura 1

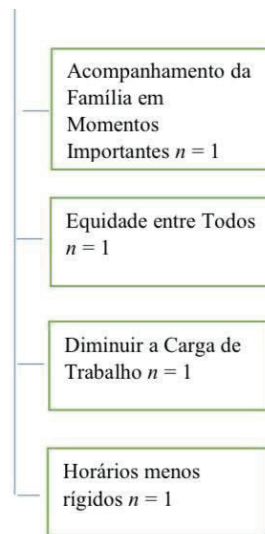
Esquema Ilustrativo dos Resultados da Análise Temática











Práticas Idealizadas

O segundo tema de nível um, práticas idealizadas, inclui sete temas de nível dois - trabalho híbrido; seguro de saúde; apoio no cuidado a dependentes; grupos de trabalho focados na conciliação trabalho-família; flexibilidade de horário; aproximação da família ao local de trabalho; dia de aniversário. As práticas idealizadas referem-se a práticas que os participantes consideram importantes para apoiar a conciliação entre trabalho e família, mas que ainda não são implementadas nas organizações onde atuam. Uma das práticas idealizadas é o trabalho híbrido, que começou a ser possibilitado devido à pandemia e poderá ser uma prática a manter no futuro para apoiar a conciliação entre trabalho e família (e.g., “agora vamos ter a possibilidade de ter trabalho híbrido, ou seja, vão poder dois dias por semana em casa”, Participante 2). Outras práticas idealizadas são a de atribuição de seguro de saúde e o apoio no cuidado a dependentes. Estas práticas podem relacionar-se, uma vez que poderia ser vantajoso, na promoção da saúde física e mental, as organizações oferecerem seguros de saúde aos colaboradores, com extensão a familiares/dependentes (e.g., “A criação de serviços de prestação de cuidados a idosos (...) o objetivo desta prática seria a empresa fornecer não só seguros de saúde aos seus trabalhadores, mas também aos “seus idosos”, o que ajudaria imenso à parte económico-financeira dos mesmos”, Participante 1).

Também referido por um participante foi a criação de grupos de trabalho focados na conciliação trabalho-família. Esse grupo de trabalho poderia facilitar a comunicação

na organização acerca de práticas de conciliação entre trabalho e família, bem como ajudar a reunir e transmitir informação acerca de medidas legais e organizacionais adotadas neste âmbito (e.g., “um programa denominado programa conciliar que só se dedica, tem uma equipa que só se dedica a estas medidas”, Participante 2). Outra prática idealizada é a flexibilidade de horário. Ter um horário laboral flexível e não tão rígido poderia ajudar os colaboradores a manter o número de horas de trabalho definido, mas a melhor conciliar as duas vertentes de vida (e.g., “Por exemplo que eu considero que podiam ser feitas, hmm, pronto uma delas, é a flexibilidade horária de trabalho”, Participante 4). Ainda, a aproximação da família ao local de trabalho foi outra prática reconhecida por participantes. Se familiares conhecessem o local de trabalho (e.g., gabinete ou secretária, extensão telefónica, colegas) poderiam perceber melhor o que se passa no local de trabalho, compreender melhor algumas dificuldades e, assim, apoiar a conciliação trabalho-família/família-trabalho (e.g., “Fazerem as pessoas trazerem a família para dentro da empresa”, Participante 4). Por último, uma prática que poderia ser implementada, na perspetiva de participantes, é o ceder o dia de aniversário para os colaboradores poderem usufruir do mesmo no seio familiar (e.g., “Vejo como relevante é, dar o dia de aniversário à pessoa”, Participante 4).

Práticas Efetivadas

O terceiro tema de nível um, práticas efetivadas, inclui 10 temas de nível dois: apoio o cuidado a dependentes; licenças de parentalidade; acesso a cuidados de saúde; dia de aniversário; descontos em lojas/hotéis; diagnóstico e monitorização; flexibilização do trabalho; oferta de produtos por parte da empresa; bolsa de estudo para os colaboradores e dependentes; e atribuição de dias de férias a mais, consoante as avaliações. Abarca também oito temas de nível três. Este tema refere-se a práticas que, nas organizações dos participantes, já são dinamizadas.

No que se refere ao apoio no cuidado a dependentes, considera-se o apoio para que os colaboradores possam gerir aquilo que são as suas funções no local de trabalho e aquilo que são as suas funções como cuidador informal, havendo compreensão organizacional em flexibilizar tarefas, se necessário (e.g., “Temos possibilidade de por exemplo as pessoas trabalharem em cada por serem cuidadores informais de algum ente querido”, Participante 5). A licença de parentalidade surge também referida como prática efetivada, procurando permitir a ambos os progenitores usufruírem dos mesmos direitos no que toca à parentalidade (e.g., “O tempo de licença de paternidade/maternidade, é

garantido aos dois de forma equilibrada”, Participante 1). O acesso a cuidados de saúde remete para parcerias que podem ser criadas pelas organizações. Como temas de nível três, incluem-se a Cruz Vermelha e o Programa *Healthy Smile*. A título de exemplo, podem ser mobilizadas parcerias com a Cruz Vermelha para apoio à avaliação de situações e respostas (e.g., “era um programa para dar apoio a emergência social, imagine que tinha um problema qualquer na sua família, de um dia para o outro (...) o que quer que seja, e nós tínhamos ali a Cruz Vermelha que fazia a avaliação das situações”, Participante 5), ou com o programa *Healthy Smile*, que promove estilos de vida saudáveis, tendo em conta a alimentação, o exercício físico e a saúde mental (e.g., “Que é um programa que nós temos de estilos de vida saudável, ou seja, promoção de estilos de vida saudável”, Participante 5). Foi também mencionado o dia de aniversário como uma prática efetivada (e.g., “O dia de aniversário também é dado”, Participante 2). Outra prática efetivada incide na atribuição de descontos em lojas/hotéis, com o propósito de diminuir o esforço financeiro dos colaboradores e, assim, também contribuir para que possam suprir necessidades ou usufruir de momentos familiares (e.g., “Descontos em lojas e hotéis”, Participante 2).

O diagnóstico e monitorização dos colaboradores foi ainda referido como prática efetivada, no sentido de reconhecer a importância de apoiar e proteger os colaboradores (e.g., “Acho que acima de tudo se as pessoas, o principal é identificar.”, Participante 3). A flexibilização do trabalho surge como outra prática efetivada e concretiza-se, na perspectiva de participantes, na possibilidade de ausências sem necessidade de justificação, na abertura para troca de horários, na flexibilização da duração do intervalo de almoço, na possibilidade de teletrabalho, na atribuição de uma tarde/dia livre e em tolerâncias de ponte (e.g., “Depois existem situações pontuais, por exemplo vem a páscoa e o senhor presidente dá-nos tolerância de ponto”, Participante 7). A oferta de produtos por parte da empresa foi mencionada por participantes, ao considerar que os colaboradores tendem a apreciar, por exemplo, o cuidado da organização em oferecer produtos para bebé quando nasce um filho de um colaborador ou cabazes de Natal quando se aproxima essa época festiva (e.g., “Temos por exemplo oferta de produtos (...) de dois em dois meses”, Participante 5). Ainda foi mencionado por participantes a atribuição de bolsas de estudo para colaboradores e dependentes (e.g., “imagine que quer fazer um mestrado, mas é caro e não consegue, nós temos aqui uma bolsa que se pode candidatar e fazemos uma comparticipação”, Participante 5). Por fim, foi mencionada a atribuição de dias de férias a mais, consoante as avaliações de desempenho, sendo que há

participantes que consideram que essa prática não só promove a competição saudável entre colaboradores, como facilita a conciliação trabalho-família/família-trabalho (e.g., “também nos é dado alguns dias de férias relativo com as avaliações.”, Participante 7)

Papel dos RH

O quarto tema de nível um inclui três temas de nível dois, equilibrar interesses de líderes e colaboradores, responder às necessidades dos colaboradores, e garantir a divulgação de práticas na organização. Este tema alberga perspectivas dos participantes quanto a funções e preocupações que devem ser assumidas por serviços de RH. Primeiro, há participantes que consideram importante profissionais de RH ajudarem a equilibrar interesses de líderes e colaboradores, no sentido de valorizar perspectivas de ambas as partes e de contribuir para que tais perspectivas sejam balanceadas e haja negociação em hora de decisões quanto a práticas organizacionais de apoio à conciliação entre trabalho e família (e.g., “E depois existe uma cultura empresarial que permite obviamente às pessoas terem mais liberdade para isso, por exemplo ninguém vai levantar objeções ao facto daquela pessoa ficar em casa no dia de aniversário, porque todos sabemos que isso é uma medida não é”, Participante 2). Segundo, há participantes que consideram central que os profissionais em RH procurem responder às necessidades dos colaboradores relativamente à conciliação trabalho-família/família-trabalho, podendo, assim, detetar ou até prevenir eventuais problemas (e.g., “É auscultar o que os colaboradores têm para nos dizer, porque estares a dar um medicamento que não vai atuar sobre aquela frida, não vale a pena, portanto tens que perceber qual é a dor da pessoa e mediante isso dás a tua receita médica à dor da pessoa, portanto eu sendo que enquanto responsável de recursos humanos é necessário perceber o que as pessoas necessitam e traçar um plano de ação”, Participante 3). Terceiro, surge o reconhecimento de que é necessário apostar na divulgação de práticas na organização (e.g., “para a divulgação existe uma equipa específica e está tudo centralizado, o nosso papel é principalmente identificar algum problema, portanto a pessoa diz-nos que está com alguma dificuldade aqui ou ali e nós tentamos resolver, ou reencaminhamos”, Participante 2).

Consequências das Práticas

O quinto tema de nível um inclui dois temas de nível dois, tendo em conta consequências, perspectivadas pelos participantes, das práticas de conciliação para os colaboradores e para a organização. Integram-se ainda sete temas de nível três. No que

respeita às consequências para os colaboradores, os participantes consideram que as práticas podem ter implicações favoráveis ao nível: do envolvimento no trabalho (e.g., “eu acho que qualquer política que seja adotada numa empresa que vise o equilíbrio entre trabalho e família, eu diria que a consequência tem que ser positiva, a pessoa tem que mostrar resultados, tem que estar motivada, tem que estar tranquila (...) pré disposta a trabalhar (...) que eu veja que quando me levanto não é um sacrificio ir trabalhar”, Participante 3); da motivação para o trabalho (e.g., “quanto mais práticas de conciliação pudéssemos ter aqui, iria motivar mais as pessoas, elas vinham mais bem-dispostas, não vinham contrariadas para o trabalho”, Participante 7); da satisfação com a vida profissional e pessoal (e.g., “as pessoas sentem-se muito felizes no seu trabalho e muito felizes na sua vida familiar”, Participante 6); e da produtividade (e.g., “E isto vai levar a mais empenho, nós vimos agora que empenho tem tradução naquilo que são as várias variáveis do negócio”, Participante 5).

Como consequências de práticas de conciliação para a organização, consideram-se o contribuir para: a construção de um clima organizacional positivo (e.g., “As pessoas ficam numa empresa que se sentem bem”, Participante 2); a manutenção de colaboradores na organização positiva (e.g., “precisa de sentir que a empresa tem um propósito, precisam de se sentir numa empresa socialmente responsável, e, portanto, para nós, nós sabemos que também conta, para além, digamos do vestir da camisola da organização, acreditamos que isto também contribuí para a retenção”, Participante 2); mas também o perigo de confusão/falta de informação devido a excesso de práticas (e.g., “O nosso problema às vezes até não é não ter práticas, mas ter a mais”, Participante 6).

Apoios à Implementação das Práticas

O sexto tema de nível um inclui três temas de nível dois - recetividade da administração/empresa; existência de recursos financeiros e programas/sites próprios para o tema “conciliar”. Neste tema, consideram-se condições facilitadoras da implementação de práticas organizacionais de apoio à conciliação entre trabalho e família. No que se refere à recetividade da administração/empresa, os Participantes consideram que para serem implementadas práticas nas organizações, é preciso também que a própria organização esteja disponível para receber sugestões e as implementar (e.g., “O primeiro apoio tem que ser a administração da empresa, portanto, tem que ser a cultura da administração e depois é os próprios diretores de cada área”, Participante 4). Outro apoio à implementação de práticas passa pela existência de recursos financeiros que

permitam avançar na implementação ou criação das práticas de conciliação trabalho-família/família-trabalho (e.g., “é um facilitador, havendo dinheiro, as coisas são mais fáceis também de concretizar, pelo menos em algumas medidas”, Participante 3). A existência de programas/sites próprios para o tema “conciliar” é também percebida como útil para divulgar e permitir a todos os colaboradores acesso a práticas de conciliação (e.g., “temos muita comunicação temos muitos programas, temos um site próprio que é mesmo para o conciliar”, Participante 6).

Obstáculos

O sétimo tema de nível um inclui seis temas de nível dois: elevado volume de trabalho; questões financeiras; bloqueio interno; falta de liberdade de atuação; mentalidades; e o facto de este tema ser ainda pouco valorizado por organizações, na perspectiva de participantes. Consideram-se, assim, barreiras que condicionam a implementação de práticas de conciliação. Uma barreira é o elevado volume de trabalho, em que o elevado o ritmo de trabalho nas organizações, por vezes, inibe o tempo necessário para refletir e implementar medidas que apoiem a conciliação entre trabalho e família (e.g., “A única questão que às vezes se coloca, é a do volume de trabalho, todos nós temos muito trabalho”, Participante 2). Outra barreira é de ordem financeira (e.g., “nós às vezes temos medidas que têm um grande impacto financeiro”, Participante 5). Há participantes que consideram o bloqueio interno, isto é, obstáculos na própria organização que impedem o avançar de práticas (e.g., “as pessoas não percebem o porquê de fazermos aquela ação”, Participante 5). Outro obstáculo mencionado é a falta de liberdade de atuação, pois considera-se que a legislação está ainda pouco explícita neste âmbito e não existe tanta abertura social para estas práticas (e.g., “O facto de nós sermos administração pública, e a lei também está muito fechada ainda, não há muita abertura para essas práticas”, Participante 7). Alguns participantes designaram ainda mentalidades como obstáculos, na medida em que se as pessoas não estiverem abertas à novidade e à evolução, será difícil conseguir implementar e criar novas práticas (e.g., “Os obstáculos acho que são mesmo as mentalidades”, Participante 7). Uma última barreira diz respeito ao facto de este poder ser um tema ainda pouco valorizado por organizações, ou seja, se o tema não for acolhido com abertura e compreensão por parte dos líderes e colaboradores, as práticas de conciliação trabalho-família serão mais difíceis de implementar, por baixa receptividade (e.g., “os aspetos que me vêm à cabeça, são pelo facto de na empresa onde trabalho neste momento já ter sido pior em termos de práticas

para ajudar à conciliação trabalho família. Neste momento, e principalmente em relação a alguns anos atrás, principalmente na altura em que entrei para a empresa, estas questões ainda não eram muito faladas”, Participante 8)

Organização ideal

O oitavo tema de nível um inclui nove temas de nível dois: democratização nas decisões; oportunidades de formação; remuneração competitiva; oportunidades para interação entre colaboradores; teletrabalho a 100%; acompanhamento da família em momentos importantes; equidade entre todos; diminuir a carga de trabalho; e horários menos rígidos. Trata-se de perspetivas dos participantes quanto ao que seria uma organização ideal. Uma perspetiva é a de democratização nas decisões, pois poderia haver um incentivo por parte das organizações para os colaboradores participarem nas decisões relativas à conciliação (e.g., “Incentivo à participação dos empregados nas decisões”, Participante 1). Idealmente, considera-se também a existência de oportunidades de formação, de modo a permitir aos colaboradores evoluir nas suas carreiras e melhorar competências (e.g., “Formação”, Participante 1). Outra visão idealizada é a existência de remuneração competitiva, de modo a, por exemplo, atribuir prémios a colaboradores, consoante o seu desempenho na organização (e.g., “Práticas de remuneração competitiva”, Participante 1). Outra idealização é a existência de oportunidades para interação entre colaboradores, no sentido de os aproximar entre si e promover um clima organizacional positivo (e.g., “Atividades de socialização”, Participante 1). Outra ideia é a de teletrabalho a 100%, pois pode vir a tornar-se uma medida a implementar nas organizações (e.g., “Até que ponto é que passando esta vaga da pandemia toda, o teletrabalho a 100% seria visto como um sistema para o futuro”, Participante 4). Surge ainda o acompanhamento da família em momentos importantes, como pais/colaboradores poderem acompanhar os filhos no seu primeiro dia de aulas (e.g., “Acompanhamento dos filhos no primeiro dia de aulas”, Participante 5).

No que concerne à equidade entre todos, surge como idealização que procura valorizar os interesses de todos os colaboradores (e.g., “E depois não podemos também descolorar as pessoas que não têm família, que não têm filhos, há que proporcionar uma, não diria igual, mas uma espécie de equidade”, Participante 5). Outra perspetiva idealizada é o diminuir da carga de trabalho, facilitando também a conciliação trabalho-família (e.g., “Diminuir um bocadinho a carga de trabalho”, Participante 6). Por fim, a existência de horários menos rígidos surge como uma outra visão relacionada com uma

organização ideal (e.g., “portanto ter mais abertura neste tipo de horários o que não existe, nós aqui temos horários rígidos”, Participante 7).

Tabela 2

Temas Derivados da Análise Temática

Tema Nível 1	Tema Nível 2	Tema Nível 3	Descrição/Núcleo de Sentido	Exemplos
Motivos de preocupação com a Conciliação Trabalho Família	Satisfação Laboral		Este tema retrata a preocupação dos responsáveis por RH com a satisfação dos colaboradores com a conciliação trabalho família.	“o facto de a organização se preocupar com essa parte vai ajudar a conciliar as duas vertentes mantendo assim a satisfação dos colaboradores” (Entrevista 1)
	Produtividade		Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH quanto ao facto de que existindo conciliação, as pessoas poderão apresentar mais equilíbrio, o que leva a maior produtividade.	“o principal aspeto é que os resultados do trabalho das pessoas é muito melhor quando existe esta conciliação e as pessoas têm este equilíbrio” (Participante 2)
	Qualidade de Vida	Apoio à Saúde	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH quanto ao apoio que as organizações poderiam ceder aos colaboradores em termos de cuidados de saúde.	“Também em apoio, Ahh, apoio na saúde” (Participante 5)
		Apoio à Família	Perceção dos responsáveis por RH quanto ao apoio que a organização poderia ceder aos colaboradores, nesta valência da família.	“Apoio à família” (Participante 5)
		Gestão do Tempo	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH quanto ao facto de a gestão do tempo ser um elemento crucial para a conciliação trabalho-família.	“Mas eu diria que é muito a gestão do tempo, gestão do tempo acho que é a mais importante para a conciliação” (Participante 5)
Práticas Idealizadas	Trabalho Híbrido		Entendimento dos responsáveis por RH quanto ao trabalho híbrido ser uma prática idealizada para apoiar a conciliação trabalho família	“agora vamos ter a possibilidade de ter trabalho híbrido, ou seja, vão poder dois dias por semana em casa” (Participante 2)

	Seguro de Saúde	Entendimento dos responsáveis por RH quanto ao facto de a existência de um seguro de saúde ser uma prática idealizada.	“A criação de serviços de prestação de cuidados a idosos (...) o objetivo desta prática seria a empresa fornecer não só seguros de saúde aos seus trabalhadores, mas também aos “seus idosos”, o que ajudaria imenso à parte económico-financeira dos mesmos” (Participante 1)
	Apoio no Cuidado a Dependentes	Perceção dos responsáveis por RH quanto ao facto de que a organização poderia apoiar o cuidado a dependentes, tendo em conta que, por vezes, colaboradores ficam sem emprego e sem apoios por terem de cuidar de algum ente querido.	“A criação de serviços de prestação de cuidados a idosos” (Participante 1)
	Grupos de Trabalho Focados na Conciliação Trabalho Família	Perceção dos responsáveis por RH quanto à pertinência de criar grupos de trabalho nas organizações focados na conciliação trabalho família.	“Temos inclusivamente um programa denominado programa conciliar que só se dedica, tem uma equipa que só se dedica a estas medidas” (Participante 2)
	Flexibilidade de Horário	Perceção dos responsáveis por RH do quanto um horário flexível poderia ser útil à conciliação trabalho-família.	“Por exemplo que eu considero que podiam ser feitas, hmm, pronto uma delas, é a flexibilidade horária de trabalho” (Participante 4)
	Aproximação da Família ao Local de Trabalho	Perceção de que aproximando a família do local de trabalho, estes entendê-lo-ão melhor.	“Fazerem as pessoas trazerem a família para dentro da empresa” (Participante 4)
	Dia de Aniversário	Vontade por parte dos responsáveis por RH de que a organização atribua o dia de aniversário aos colaboradores como um dia de folga sem penalizações.	“Vejo como relevante é, dar o dia de aniversário à pessoa” (Participante 4)
Práticas Efetivadas	Apoio no Cuidado Dependente	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de apoiar quem é cuidador informal.	“Temos possibilidade de por exemplo as pessoas trabalharem em cada por serem cuidadores informais de algum ente querido” (Participante 5)

Licenças de Parentalidade		Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH da importância de garantir que este direito é assegurado tanto para homens como para mulheres.	“O tempo de licença de paternidade/maternidade, é garantido aos dois de forma equilibrada” (Participante 1)
Acesso a cuidados de Saúde	Parcerias com Cruz Vermelha	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH quanto a parcerias que a organização pode estabelecer para garantir o acesso a cuidados de saúde por parte dos colaboradores e famílias.	“Uma parceria que temos com a cruz vermelha Ahh... era um programa para dar apoio a emergência social, imagine que tinha um problema qualquer na sua família, de um dia para o outro Ahh... um problema judicial, ou um problema financeiro ou o que quer que seja, e nós tínhamos ali a cruz vermelha que fazia a avaliação das situações” (Participante 5)
	Programa “Helfi Smile”	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH quanto a programas que a organização pode apoiar para manter a saúde física e mental, assim como a satisfação dos colaboradores.	“Que é um programa que nós temos de estilos de vida saudável, ou seja, promoção de estilos de vida saudável” (Participante 5)
Dia de Aniversário		Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que a atribuição do dia de aniversário como folga pode ser uma prática de conciliação trabalho-família.	“O dia de aniversário também é dado” (Participante 2)
Descontos em Lojas/Hotéis		Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que fornecer descontos em lojas/hotéis pode apoiar a conciliação trabalho-família.	“Descontos em lojas e hotéis” (Participante 2)
Diagnóstico e Monitorização		Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que existindo este diagnóstico e monitorização dos colaboradores, pode ser útil para proteção dos colaboradores, pela organização.	“Acho que acima de tudo se as pessoas, o principal é identificar.” (Participante 3)
Flexibilidade do Trabalho	Ausências sem Necessidade	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de a flexibilidade do trabalho poder apoiar a conciliação	“Podem ir às consultas e não precisam de trazer justificação” (Participante 5)

	de Justificação	trabalho-família, sendo já uma prática efetivada.	
	Troca de Horários	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH quanto ao facto de a troca de horários poder apoiar a conciliação trabalho-família, sendo já uma prática efetivada.	“Possam trocar de horários entre si” (Participante 1)
	Duração do Intervalo de Almoço	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que flexibilizar a duração do intervalo de almoço pode apoiar a conciliação trabalho-família, sendo já uma prática efetivada.	“Existe uma flexibilização em termos por exemplo da hora de almoço, que pode variar entre os 30 minutos e as 2 horas” (Participante 1)
	Teletrabalho	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que o teletrabalho pode apoiar a conciliação trabalho-família, sendo já uma prática efetivada.	“O teletrabalho, ahah, pronto uma prática um bocadinho forçada por causa da situação pandémica que estamos todos a ultrapassar, mas sim estivemos muito tempo e continuamos a estar muito tempo em teletrabalho.” (Participante 4)
	Atribuição de uma tarde/Dia Livre	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que uma tarde ou dia livre pode apoiar a conciliação trabalho-família, sendo já uma prática efetivada.	“Nós temos Ahh um horário em que não trabalhamos à sexta à tarde para permitir essa tal conciliação” (Participante 7)
	Tolerâncias de Ponte	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que tolerâncias de ponte podem apoiar a conciliação trabalho-família, sendo já uma prática efetivada.	“Depois existem situações pontuais, por exemplo vem a páscoa e o senhor presidente dá-nos tolerância de ponto” (Participante 7)
	Oferta de Produtos por parte da empresa	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que oferecendo produtos aos colaboradores, estes poderão sentir-se mais satisfeitos e isso poderá ajudar na conciliação trabalho-família.	“Temos por exemplo oferta de produtos (...) de dois em dois meses” (Participante 5)
	Bolsa de estudo para os Colaboradores e dependentes	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que oferecer uma bolsa de estudo aos colaboradores e dependentes pode ajudar na conciliação trabalho-família.	“Tem os também uma bolsa anual com alguns euros, onde os colaboradores se podem Ahh, se podem candidatar, ou seja, imagine que quer fazer um mestrado, mas é

			caro e não consegue, nós temos aqui uma bolsa que se pode candidatar e fazemos uma comparticipação” (Participante 5)
	Atribuição de dias de Férias a mais, consoante as Avaliações	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que a atribuição de dias de férias a mais consoante as avaliações, pode não só promover uma competição saudável entre os colaboradores, como ajudar na conciliação trabalho-família.	“Pronto também nos é dado alguns dias de férias relativo com as avaliações.” (Participante 7)
Papel do RH	Equilibrar Interesses de líderes e Colaboradores	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que um dos papéis é equilibrar interesses entre líderes e colaboradores.	E depois existe uma cultura empresarial que permite obviamente às pessoas terem mais liberdade para isso, por exemplo ninguém vai levantar objeções ao facto daquela pessoa ficar em casa no dia de aniversário, porque todos sabemos que isso é uma medida não é” (Participante 2)
	Responder às Necessidades dos Colaboradores	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que um dos papéis é responder às necessidades dos colaboradores.	“É oscultar, é oscultar o que os colaboradores têm para nos dizer, porque estares a dar um medicamento que não vai atuar sobre aquela frida, não vale a pena, portanto tens que perceber qual é a dor da pessoa e mediante isso dás a tua receita médica à dor da pessoa, portanto eu pendo que enquanto responsável de recursos humanos é necessário perceber o que as pessoas necessitam e traçar um plano de ação.” (Participante 3)
	Garantir a Divulgação de práticas na Organização	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que um dos papéis é garantir a divulgação de práticas na organização.	“Agora há uma divulgação, digamos assim, individual, sempre que as pessoas nos fazem chegar situações que nós

				<p>vemos que faz sentido recorrer a este programa de conciliação trabalho família, portanto para a divulgação existe uma equipa específica e está tudo centralizado, o nosso papel é principalmente identificar algum problema, portanto a pessoa diz-nos que está com alguma dificuldade aqui ou ali e nós tentamos resolver, ou reencaminhamos a pessoa mais nesse caminho.”</p> <p>(Participante 2)</p>
Consequências das Práticas	Para os Colaboradores	Envolvimento no trabalho	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que se as pessoas se sentirem mais tranquilas e mais motivadas para o trabalho, o seu envolvimento pode ser maior.	<p>“Se nós temos práticas que apoiem esse equilíbrio queremos acima de tudo que as pessoas se sintam mais tranquilas, mais motivadas (...) eu acho que qualquer política que seja adotada numa empresa que vise o equilíbrio entre trabalho e família, eu diria que a consequência tem que ser positiva, a pessoa tem que mostrar resultados, tem que estar motivada, tem que estar tranquila (...) pré disposta a trabalhar (...) que eu veja que quando me levanto não é um sacrificio ir trabalhar” (Participante 3)</p>
		Motivação para o trabalho	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que quanto mais práticas existirem na organização, mais motivados para o trabalho os colaboradores poderão estar.	<p>“É assim acho que nós quanto mais práticas de conciliação pudéssemos ter aqui, iria motivar mais as pessoas, elas vinham mais bem-dispostas, não vinham contrariadas para o</p>

			trabalho” (Participante 7)
Satisfação na vida profissional e pessoal	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que as práticas de conciliação trabalho-família, podem trazer consequências positivas ao nível da satisfação com a vida profissional e pessoal.		“Foi feito com a faculdade Ahh de psicologia da universidade de Lisboa, fizemos um estudo sobre os riscos psicossociais, para tentarmos despistar situações de Burnout e de assédio e perceber como é que isso depois está relacionado com as chefias ou até com as colegas e qual o bem-estar, Ahh no fundo medir como é que eu me sinto na minha vida profissional e como é que eu me sinto na minha vida particular e foi muito bom ver que a (...) teve o melhor resultado de todas as empresas, e que em todas as dimensões as pessoas sentem-se muito felizes no seu trabalho e muito felizes na sua vida familiar. “(Participante 6)
Produtividade e	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que se a organização disponibilizar práticas de conciliação trabalho-família aos colaboradores, estes poderão estar mais satisfeitos, o que por consequência poderá aumentar a sua produtividade.		“Se nós tivermos colaboradores, que se sintam bem tratados nas organizações ok! Felizes e com equilíbrio, com esta tal cultura colaborativa que temos, de apoio familiar, isto vai tudo levar a equilíbrio certo? E isto vai levar a mais empenho, nós vimos agora que empenho tem tradução naquilo que são as várias variáveis do negócio” (Participante 5)
Para a organização	Clima organizacional positivo	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que um clima organizacional positivo pode ser uma	“As pessoas ficam numa empresa que se sentem bem” (Participante 2)

		consequência positiva para a organização.	
	Manutenção de colaboradores na organização	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que a retenção de colaboradores na organização pode ser uma consequência positiva para a mesma.	“Tem muito a ver com o tal engagement, e também com a retenção, portanto nós sabemos que esta camada mais jovem, que tem chegado às organizações, precisa de sentir que a empresa tem um propósito, precisam de se sentir numa empresa socialmente responsável, e, portanto, para nós, nós sabemos que também conta, para além, digamos do vestir da camisola da organização, acreditamos que isto também contribuí para a retenção” (Participante 2)
	Confusão/Falta de informação devido a excesso de práticas	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que o excesso de práticas pode trazer confusão ou até falta de informação acerca das mesmas.	“O nosso problema às vezes até não é não ter práticas, mas ter a mais” (Participante 6)
Apoios à Implementação das práticas	Recetividade da Administração/Empresa	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH quanto à recetividade da administração/empresa poder ser um apoio à implementação das práticas.	“O primeiro apoio tem que ser a administração da empresa, portanto, tem que ser a cultura da administração e depois é os próprios diretores de cada área” (Participante 4)
	Existência de recursos Financeiros	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que para existir apoio à implementação das práticas, têm que existir recursos financeiros.	“É assim eu acho que acima de tudo é a empresa, é um facilitador, havendo dinheiro, as coisas são mais fáceis também de concretizar, pelo menos em algumas medidas” (Participante 3)
	Programas/Sites próprios para o tema “Conciliar”	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que existindo estes programas/sites para a conciliação, pode melhorar-se	“Como disse temos muita comunicação temos muitos programas, temos um site próprio que é

		a divulgação das práticas, sendo assim um apoio para a conciliação.	mesmo para o conciliar” (Participante 6)
Obstáculos	Elevado Volume de Trabalho	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que o elevado volume de trabalho pode constituir um obstáculo à implementação das práticas.	“A única questão que às vezes se coloca, é a do volume de trabalho, todos nós temos muito trabalho” (Participante 2)
	Questões Financeiras	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que as questões financeiras são um obstáculo à implementação das práticas nas organizações.	“Posso-lhe falar em questões financeiras, nós às vezes temos medidas que têm um grande impacto financeiro” (Participante 5)
	Bloqueio Interno	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que, muitas das vezes, o maior obstáculo são as pessoas.	“Tem a ver com algum bloqueio interno, as pessoas não percebem o porquê de fazermos aquela ação” (Participante 5)
	Falta de Liberdade de Atuação	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que a falta de liberdade de atuação é um dos obstáculos à implementação das práticas.	“O facto de nós sermos administração pública, e a lei também está muito fechada ainda, não há muita abertura para essas práticas” (Participante 7)
	Mentalidades	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH quanto a crenças, estereótipos e tradições serem um dos obstáculos à implementação das práticas.	“Os obstáculos acho que são mesmo as mentalidades” (Participante 7)
	Tema pouco valorizado por organizações	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de o tema poder ser pouco valorizado por organizações e isso ser um obstáculo à implementação das práticas.	“os aspetos que me vêm à cabeça, são pelo facto de na empresa onde trabalho neste momento já ter sido pior em termos de práticas para ajudar à conciliação trabalho família. Neste momento, e principalmente em relação a alguns anos atrás, principalmente na altura em que entrei para a empresa, estas questões ainda não eram muito faladas” (Participante 8)
Organização Ideal	Democratização nas Decisões	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH	“Incentivo à participação dos

	quanto à democratização nas decisões ser uma prática a implementar para uma organização ideal.	empregados nas decisões” (Participante1)
Oportunidades de Formação	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que existindo oportunidades de formação, pode existir uma progressão na carreira dos colaboradores, levando assim a que seja uma medida a implementar para uma organização ideal.	“Formação” (Participante 1)
Remuneração Competitiva	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que existindo remuneração competitiva, pode suscitar maior desempenho por parte dos colaboradores, sendo uma medida a implementar para uma organização ideal.	“Práticas de remuneração competitiva” (Participante 1)
Oportunidades para Interação entre Colaboradores	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que existindo mais atividades de socialização entre os colaboradores, poderia levar a que fosse uma organização ideal.	“Atividades de socialização” (Participante 1)
Teletrabalho a 100%	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH quanto ao teletrabalho a 100% poder vir a tornar-se uma medida a implementar nas organizações para esta se tornar uma organização ideal.	“É um tema na ordem do dia Margarida, que é o teletrabalho. Até que ponto é que passando esta vaga da pandemia toda, o teletrabalho a 100% seria visto como um sistema para o futuro” (participante 4)
Acompanhamento da Família em Momentos Importantes	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que o acompanhamento da família em momentos importantes poderia ser útil para uma organização ideal.	“Acompanhamento dos filhos no primeiro dia de aulas” (Participante 5)
Equidade entre Todos	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH quanto à equidade entre todos poder ser uma medida a implementar nas organizações.	“E depois não podemos também descolorar as pessoas que não têm família, que não têm filhos, há que proporcionar uma, não diria igual, mas uma espécie de equidade” (Participante 5)
	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que diminuindo a carga de	“Diminuir um bocadinho a carga de

Diminuir a Carga de Trabalho	trabalho dos colaboradores, a organização poderia tornar-se uma organização ideal.	trabalho deles” (Participante 6)
Horários menos rígidos	Reconhecimento por parte dos responsáveis por RH de que se organização praticasse horários menos rígidos, esta se tornaria uma organização ideal.	“Horários mais flexíveis Ahh, portanto ter mais abertura neste tipo de horários o que não existe, nós aqui temos horários rígidos” (Participante 7)

Discussão e Conclusão

O objetivo deste trabalho consistiu em conhecer perspectivas de responsáveis por RH quanto às práticas de conciliação trabalho-família. Este objetivo foi alcançado, bem como os objetivos específicos, verificando-se que os participantes neste estudo revelaram motivos de preocupação com a conciliação trabalho-família, partilharam práticas idealizadas/efetivadas, assim como perspectivas sobre consequências dessas práticas, apoios e obstáculos à respetiva implementação.

Globalmente, tendo em conta as perspectivas dos responsáveis por RH que participaram neste estudo, foi possível perceber que valorizam a conciliação trabalho-família/família-trabalho. Tal é coerente com a literatura, que preconiza a importância deste tema de investigação e prática (Arnold & Cohen, 2013; Faria, 2005; Ordem dos Psicólogos, 2015). Acresce que as respostas dos participantes parecem ser compatíveis com uma perspectiva positiva e integradora das esferas profissional e familiar. Com efeito, a perspectiva positiva da relação trabalho-família defende que há consequências positivas da gestão entre papéis de vida. Ainda que a literatura reconheça consequências positivas particularmente para os colaboradores, como a autoestima e o estatuto social (Gzrywacz & Marks, 2000), o presente estudo permitiu também identificar consequências positivas para as organizações. Por outro lado, a perspectiva integradora defende que as pessoas procuram distribuir recursos de modo equilibrado entre os diferentes papéis de vida (Greenhaus et al., 2003). Esta conceção parece ser também perceptível em respostas dos participantes, que acreditam ser possível o equilíbrio entre papéis de vida por parte dos colaboradores, respondendo ajustadamente a necessidades organizacionais e familiares.

Ao considerar os objetivos mais específicos deste trabalho, foi possível identificar um conjunto de práticas que podem ser ou são já implementadas nas organizações em apoio à conciliação entre os papéis profissionais e familiares assumidos pelos colaboradores, bem como reconhecer apoios e obstáculos percebidos pelos participantes a tais práticas. Neste estudo, verificou-se que práticas efetivadas em determinadas organizações, podem ser práticas idealizadas noutras, pelo que importa atender às especificidades de cada organização. A literatura tem vindo a sugerir práticas de conciliação entre trabalho e família, tais como a dinamização de ações formativas sobre temas de interesse aos colaboradores, a possibilidade de licença por tempo delimitado para estudar ou cuidar de pessoas dependentes, a criação de parcerias com entidades externas, ou a adequação de horários/locais de trabalho (Allen, 2001; Cooper & Lewis,

2000; Faria, 2005; Frone, 2003). As práticas idealizadas e efetivadas que foram partilhadas neste estudo revelam-se coerentes com as recomendadas na literatura. Parecem até superar essas recomendações da literatura, na medida em que a atribuição do dia de aniversário como dia de folga sem penalização, a atribuição de mais dias de férias consoante as avaliações de desempenho, o diagnóstico e a monitorização para aproximação a colaboradores e resposta mais personalizada às suas necessidades parecem não ser tão exploradas na literatura, mas reconhecidas neste estudo.

Por outro lado, este estudo permitiu conhecer apoios e obstáculos internos e/ou externos, percebidos por responsáveis por RH, à implementação de práticas organizacionais de apoio à conciliação entre trabalho e família. Os apoios identificados neste estudo (e.g., receptividade de líderes) parecem ir ao encontro do que sugere a literatura. O conflito entre esferas de vida parece ser menor, quando existe maior apoio social no trabalho, seja por parte de supervisores/líderes, seja por parte de colegas (Michel et al., 2011). Quanto aos obstáculos, neste estudo, foram identificados vários, de ordem financeira, de liberdade de atuação e receptividade. Apesar de os obstáculos de ordem financeira terem sido já reconhecidos pela literatura, particularmente quando se consideram eventuais dificuldades de organizações privadas e de alta competitividade (Cooper & Lewis, 2000), a identificação dos restantes obstáculos pode configurar um contributo inovador deste estudo. Apela-se, assim, para que sejam desenvolvidos mais estudos acerca de quais podem ser obstáculos à implementação de práticas de conciliação nas organizações. Esses estudos podem permitir identificar obstáculos comuns, quer a nível nacional, quer a nível mundial, mas também específicos de acordo com o contexto. Na verdade, este estudo permitiu perceber que as organizações são distintas, pelo que práticas viáveis num contexto, podem não o ser noutra. Acresce que os apoios e as barreiras podem também ser ilustrativas da cultura organizacional. Uma cultura organizacional pautada por maior preocupação com o bem-estar e o ajustamento psicológico dos colaboradores, poderá estar mais sensível à conciliação trabalho-família/família-trabalho e apoiar práticas nesse sentido (Allen, 2001; Thompson et al., 1999). Estudos futuros poderão também explorar relações entre cultura organizacional, estilos de liderança, práticas de conciliação entre trabalho e família, apoios e barreiras.

Em suma, a literatura científica tem vindo a comprovar que o equilíbrio entre o trabalho e a família é cada vez mais uma preocupação na vida das pessoas e que precisa ser considerada em contexto organizacional (Allen, et al., 2000; Bianchi & Milkie, 2010; Byron, 2005; Chincilla & Moragas, 2009; Halpern, 2005; Herst, et al., 2000). Tal é ainda

mais necessário, tendo em conta a presença conquistada pelas mulheres no mundo de trabalho e a partilha equitativa de tarefas laborais, domésticas e familiares entre homens e mulheres (Barnett, 2004; Barnett & Hyde, 2001; Clark, 2001). Assim, no âmbito deste estudo qualitativo, procurou-se conhecer perspetivas de responsáveis por RH quanto às práticas de conciliação trabalho-família. O impulso para a realização deste trabalho consistiu na necessidade de prosseguir investigação sobre a conciliação trabalho-família, dando voz a profissionais de RH que, no seio das suas funções, podem contribuir para a o equilíbrio entre esferas de vida por parte de colaboradores (Arnold & Cohen, 2013; Ordem dos Psicólogos, 2015).

Os resultados deste estudo permitem verificar que são várias as áreas de formação dos profissionais que exercem funções em RH e que estes não só reconhecem a importância de as organizações apoiarem a conciliação trabalho-família/família-trabalho, como apontam práticas possíveis e já implementadas, barreiras e apoios às mesmas. Apesar dos resultados e contributos do presente estudo, cabe identificar algumas limitações. Em primeiro lugar, o trabalho foi desenvolvido graças à colaboração de vários profissionais responsáveis por RH. Contudo, nem todos os participantes são psicólogos. Seria útil, em afirmação da especialidade em PTO, replicar este estudo apenas com psicólogos, o que poderia enriquecer a discussão de resultados e a reflexão sobre o potencial de psicólogos nas organizações. Em segundo lugar, uma outra limitação prende-se com o facto de se ter realizado o estudo em período de pandemia. Tal dificultou o recrutamento de participantes e pode ter tido impacto na recolha de dados, cujos procedimentos tiveram de ser adaptados. Seria importante, no futuro, replicar este trabalho e perceber se a situação pandémica e o modo online de recolha de dados tiveram impacto nos resultados.

Apesar destas limitações, o presente estudo permitiu efetuar um levantamento de perspetivas de responsáveis por RH e de práticas organizacionais de conciliação entre trabalho e família no norte e sul do país. Seria útil continuar a estudar este tema, com amostras de maior dimensão e mais representativas das várias zonas geográficas de Portugal. Estudos transculturais poderiam também ser enriquecedores para a identificação de preocupações, práticas, apoios e barreiras, comuns e específicos entre países. Tal seria importante para aprofundar conhecimento sobre o tema e impulsionar práticas contextualmente/culturalmente úteis para, com responsáveis por RH, implementar práticas organizacionais de conciliação trabalho-família/família-trabalho, tanto em Portugal, como a nível internacional.

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. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior, 58*(3), 414-435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Almeida, L. S., & Freire, T. (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Psiquilíbrios.
- Arnold, J., & Cohen, L. (2013). Careers in organizations. In W.B. Walsh, M.L. Savickas, & P.J. Hartung (Eds.), *Handbook of vocational psychology: Theory, research and practice* (pp. 273-304). Taylor & Francis Group.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology, 84*(4), 496-513. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Bailey, J. (2008). First steps in qualitative data analysis: Transcribing. *Family Practice, 25*(2), 127–131. doi:10.1093/fampra/cmn003
- Bhowon, U. (2013). Role salience, work-family conflict and satisfaction of dual-earner couples. *Journal of Business Studies Quarterly, 5*(2), 78-90.
- Brandth, B. & Kvande, E. (2002). Reflexive fathers: Negotiating parental leave and working life. *Gender, Work and Organization, 9*(2), 186-203. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00155>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Sage.
- raun, V., & Clarke, V. (2014). What can “thematic analysis” offer health and wellbeing researchers? *International Journal of Qualitative Studies on Health and Wellbeing, 9*(1), 1-2. <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.26152>

- Bruck, C. S., Allen, T. D., Spector, P. E. (2002). The Relation between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grainer Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 336-353.
- Butler, A., Gasser, M., & Smart, L. (2004). A social-cognitive perspective on using family- friendly benefits. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 57-70.
[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00097-6)
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocacional Behavior*, 67, 169-198.
- Carlson, D., & Grzywacz, J. (2008). Reflections and future directions on measurement in work-family research. In Korabik, K., Lero, D. & Whitehead, D. (Eds.), *Handbook of Work-family Integration: Research, Theory and best practices* (pp.37-65). JAI Press/Elsevier.
- Chinchilla, N., & Moragas, M. (2009). *Senhores do nosso destino*. Aletheia Editores.
- Chizzotti, A. (2003). A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafio. *Revista Portuguesa de Educação*, 16(2), 221-236.
- Cia, F., & Barham, E.J. (2005). A relação entre o turno de trabalho do pai e o autoconceito do filho. *Psico*, 36(1), 29-35.
- Cooper, C. L., & Lewis, S. (2000). *E agora, trabalho ou família?* Tâmisia.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective Well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Duarte, M. E. (2010). A construção da vida ou um novo modelo para a intervenção na carreira. In M. C. Taveira, & A. D. Silva (Eds.), *Desenvolvimento vocacional: Avaliação e intervenção* (pp. 21-30). APDC Edições
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60-74.
- Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.

- Faria, G. S. S. (2005). *Jornada de horas reduzidas e equilíbrio trabalho-família no setor bancário* (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, Brasil.
- 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*, 77(1), 65–75. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>
- Frone, M. R. (2000). Work–family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 888-895.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp.143-162). American Psychological Association.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Quantitative Report*, 8(4), 597-606.
- Gomide, P.I.C. (2009). A influência da profissão no estilo parental materno percebido pelos filhos. *Estudos de Psicologia*, 26(1), 25-34.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 291–303.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S., & Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work–family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 91-100. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.2.91>
- Greenhaus, J., & Powell, G. (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 291–303. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00519-8](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00519-8)
- Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>

- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271-288.
- Grzywacz, J., & Marks, N. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.
- Grzywacz, J., Carlson, D. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and future research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471.
- Hall, D. T., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: what can organizations do to help? *The Academy of Management Executive*, 2(3), 213-223.
- Halcomb, E. J., & Davidson, P. M. (2006). Is verbatim transcription of interview data Always necessary? *Applied Nursing Research*, 19(1), 38-42.
<https://doi.org/10.1016/j.apnr.2005.06.001>
- Hammer, L. B., Bauer, T. N., & Grandey, A. A. (2003). Work-family conflict and workrelated withdrawal behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 419-436. <https://doi.org/10.1023/A:1022820609967>
- Judge, T. A., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 767-782.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 323-327.
- Keller, R. (1975). Role conflict and ambiguity: correlates with job satisfaction and values. *Personnel Psychology*, 28(1) 57-64. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb00391.x>
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*, 51(1), 157-177.
<https://doi.org/10.1023/A:1016962202639>
- Maanen, J., (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 520-526.
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple Roles and the Self: A Theory of Role Balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2), 417-432.
<https://doi.org/10.2307/353506>

- McElwain, A. K., Korabik, K., & Rosin, H. M. (2005). An examination of gender differences in work family conflict. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 283-298. <https://doi.org/10.1037/h0087263>
- McLellan, E., MacQueen, K. M., & Neidig, J. L. (2003). Beyond the qualitative interview: Data preparation and transcription. *Field Methods*, 15(1), 63-84. <https://doi.org/10.1177/1525822X02239573>
- Michel, J., Kotrba, L., Mitchelson, J., Clark, M., & Baltes, B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725.
- Novo, R. F. (2003). *Para além da eudaimonia: o bem-estar psicológico em mulheres na idade adulta avançada*. Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação para a Ciência e Tecnologia.
- Novo, R. F. (2005, julho). *Bem-Estar e Psicologia: Conceitos e Propostas de Avaliação*. Documento apresentado no V Congresso Iberoamericano de Evaluación Psicológica, Buenos Aires.
- O'Driscoll, M. P., Ilgen, D. R. & Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, inter-role conflict, and affective experiences. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 272-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.272>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2015). *Os psicólogos valorizam a sua organização*. Ordem dos Psicólogos Portugueses.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores laborais e da interferência família: Trabalho no estresse ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(2), 173-180.
- Perrewe, P. L., Hochwarter, W. A., & Kiewitz, C. (1999). Value attainment: An explanation for the negative effects of work-family conflict on job and life satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 318-326. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.318>
- Poelmans, S., Stepanova, O., & Masuda, A. (2008). Positive spillover between personal and professional life: Definitions, antecedents, consequences, and strategies. In K. Korabik, D. S. Lero, & D. L. Whitehead (Eds.), *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, And Best Practices* (pp. 141-156). Academic Press.
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counselling Psychology*, 52(2), 137-145. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.137>

- Ryff, C. (1989). Beyond ponce de leon and life satisfaction: New directions in quest of successful ageing. *International Journal of Behavioural Development, 12*(1), 35-55.
- Ryff, C. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science, 4*(4), 99-103.
- Tamayo, A., Lima, D., & Silva, A. V. (2002). *Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho*. In Anais do XVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. ANPAD.
- Tavares, S., Caetano, A., Silva, S. (2007). Não há bela sem senão: A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Psicologia, 21*(1), 133- 149.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 54*(3), 392-415.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- Silverstein, L. B., Auerbach, C. F., & Levant, R. F. (2006). Using qualitative research to strengthen clinical practice. *Professional Psychology: Research and Practice, 37*(4), 351-358. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.37.4.351>
- Vinuto, J. (2014). A amostragem bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. *Temáticas, 22*(44), 203-220.

ANEXOS

Anexo I.

Pedido de Consentimento Informado

Exmo.(a) Senhor(a)

No âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Braga, está a ser desenvolvida, sob orientação científica da Prof. Doutora Íris Oliveira (imoliveira@ucp.pt), uma dissertação que visa conhecer perspetivas de responsáveis de recursos humanos (RH) de organizações quanto às práticas de conciliação entre trabalho e família. Este estudo permitirá conhecer perspetivas de responsáveis de RH sobre práticas organizacionais de apoio à conciliação entre papéis profissionais e familiares assumidos pelos colaboradores, eventuais apoios e obstáculos a tais práticas, e importância atribuída às mesmas.

Para a realização desta dissertação, será necessário que responsáveis de RH respondam a um breve questionário para caracterização sociodemográfica e socioprofissional, bem como a uma entrevista, que será alvo de gravação áudio para posterior análise. O preenchimento do questionário e a resposta à entrevista decorrerão durante aproximadamente 30 minutos, individualmente, em momento e local a agendar mediante disponibilidade. Não se conhecem riscos inerentes à participação neste estudo. Ainda assim, caso surja alguma situação imprevista de desconforto durante a resposta ao questionário ou à entrevista, o processo será imediatamente interrompido, salvaguardando o bem-estar do participante e em concordância com a integridade e responsabilidade na investigação.

Assim, vimos por este meio solicitar a sua autorização e colaboração no presente estudo. A escolha da participação é livre e voluntária. Caso agora consinta a sua colaboração, mas, por algum motivo, mais tarde decida abandonar o estudo, poderá fazê-lo em qualquer momento, sem prejuízo. Será ainda informado(a) de qualquer situação não prevista inicialmente, mas suscetível de o(a) levar a reconsiderar a sua participação neste estudo. Toda a informação recolhida será tratada de forma confidencial. Caso assim o pretenda, no final do trabalho, poderá conhecer os principais resultados.

Agradecemos a sua importante disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos

Ana Margarida Freitas

Estudante Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Com base no estudo apresentado, consinto ___ não consinto ___ participar.

Assinatura (Participante)

Data

Anexo II.

Práticas de Conciliação Trabalho-Família/Família-Trabalho nas Organizações

Ana Margarida Freitas e Íris M. Oliveira

Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Braga, 2021

Questionário de Caracterização Sociodemográfica e Socioprofissional

Por favor, responda às seguintes questões, escolhendo a alternativa que melhor se adequa a si ou respondendo por extenso.

1. Sexo

Masculino

Feminino

2. Nacionalidade _____

3. Distrito de residência atual _____

4. Data de Nascimento _____

5. Estado civil

Solteiro(a)

Casado(a) ou em união de facto

Divorciado(a) ou separado(a)

Viúvo(a)

6. Tem filhos?

Não

Sim Se sim, quantos? _____

7. HabilitaçõesEnsino Secundário (12.º ano) Curso Técnico Superior Profissional Licenciatura Mestrado Doutoramento Outra Qual? _____**8.** Qual a sua área de formação? _____**9.** Qual a sua categoria profissional na organização onde exerce funções?
_____**10.** Quais os serviços prestados na organização onde atualmente exerce funções?
_____**11.** Ao que se dedica na organização onde trabalha? _____**12.** Qual a dimensão da organização onde trabalha? Pequena Média Grande**13.** Tem alguma especialidade profissional reconhecida?Não Sim Se sim, qual? _____**14.** Qual o seu tempo total de experiência profissional? _____**15.** Qual a organização em que exerce funções atualmente? _____**16.** Qual a sua função (ou quais as suas funções) nessa organização?
_____**17.** Há quanto tempo trabalha nessa organização? _____

Anexo III.

Práticas de Conciliação Trabalho-Família/Família-Trabalho nas Organizações

Ana Margarida Freitas e Íris M. Oliveira

Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Braga, 2021

Guião de Entrevista

No âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade Católica Portuguesa, encontro-me a realizar uma dissertação sob orientação da Prof.^a Doutora Íris Oliveira, que tem como objetivo conhecer perspetivas de responsáveis de Recursos Humanos (RH) de organizações quanto às práticas de conciliação entre trabalho e família. Para a concretização deste estudo, é necessário entrevistar responsáveis de recursos humanos, procedendo a gravação áudio dessas mesmas entrevistas para posterior análise.

Nesse sentido, não poderia deixar de agradecer a sua disponibilidade em participar neste estudo. Tal como indicado no pedido de consentimento informado, devo referir que a sua participação é voluntária, pelo que em qualquer momento poderá abandonar a sua participação, se assim for sua vontade. Todas as informações que aqui partilhar serão consideradas, única e exclusivamente, para efeitos de investigação, garantindo total confidencialidade. No final do estudo, caso tenha interesse, poderemos partilhar os principais resultados.

Dando início à entrevista, vou colocar-lhe algumas questões. Por favor, responda de modo o mais rigoroso e honesto possível. Reforço que as suas respostas são confidenciais.

1. Considerando uma escala de 10 pontos, em que 1 significa “nada relevante” e 10 “totalmente relevante”, qual a relevância que atribui à conciliação trabalho-família na organização onde trabalha?
 - 1.1. Quais os principais aspetos de que se recordou para atribuir esta pontuação?

2. Enquanto responsável de RH, o que considera que uma organização pode fazer para apoiar a conciliação entre trabalho e família dos seus colaboradores?
3. Na organização onde atualmente exerce funções, costuma avaliar-se a satisfação dos colaboradores com a conciliação trabalho-família?
 - 3.2 Se sim, pode partilhar com que periodicidade se costuma realizar essa avaliação? Que principais resultados têm sido obtidos?
 - 3.3 Se não, quais os motivos a que levam a que essa satisfação não seja avaliada?
4. Tendo em conta a história da organização na qual se encontra, existem ou já existiram práticas para apoiar a conciliação entre trabalho e família?
 - 4.1. Se sim quais são essas práticas? Entre essas práticas, quais são aquelas que têm maior adesão por parte dos colaboradores? E menor adesão?
 - 4.2. Se não, o que leva a não existência de práticas na sua organização?
5. Qual o papel de um responsável de RH no planeamento/implementação dessas práticas de apoio à conciliação entre trabalho e família?
6. Tendo em conta a sua experiência profissional, quais as principais consequências (para a organização e para os colaboradores) de práticas de apoio à conciliação entre trabalho e família?
7. Tendo em conta a sua experiência profissional, quais os obstáculos que habitualmente se colocam à implementação dessas práticas de apoio à conciliação entre trabalho e família?
8. E quais os apoios ou facilitadores para essas práticas de apoio à conciliação entre trabalho e família?
9. Se pudesse, o que implementaria ou gostaria de fazer diferente para apoiar a conciliação entre trabalho e família dos colaboradores na organização onde se encontra?

10. Existe alguma questão que não tenhamos abordado durante o decurso da entrevista e que considere pertinente acrescentar?

Anexo IV.

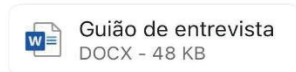
Pedido de Colaboração - Apreciação do Guião de Entrevista (Peritos)



Você
Para

5/03

...



Espero que se encontrem bem.

No âmbito da Dissertação de Mestrado que me encontro a desenvolver sob orientação da Professora Íris Oliveira, com título provisório “Práticas de Conciliação Trabalho-Família/Família-Trabalho nas Organizações: Perspetivas de Responsáveis de Recursos Humanos”, foi elaborado um guião de entrevista para efeitos de recolha de dados junto de participantes - responsáveis de Recursos Humanos.

Antes de prosseguir na recolha de dados, consideramos que seria útil conhecer primeiramente impressões de investigadores na área, de modo a perceber se questões estão ajustadas, a linguagem é compreensível e conhecer eventuais sugestões de alteração/melhoria. Faremos também uma administração-piloto antes de prosseguir na recolha de dados.

Sendo assim, venho por este meio solicitar, por favor, o vosso apoio e colaboração na análise do guião de entrevista em anexo, partilhando eventuais ajustes e sugestões de revisão que considerem pertinentes.

Desde já, agradeço a atenção e disponibilidade,

Atentamente,
Margarida Freitas

...

Anexo V.

Pedido de Colaboração – Administração-Piloto

Pedido de colaboração- Administração Piloto
dissertação.



Você
Para

14:37

...

Estimada .

Espero que se encontre bem.

No âmbito da Dissertação de Mestrado que me encontro a desenvolver sob orientação da Professora Íris Oliveira, com o título provisório “Práticas de Conciliação Trabalho-Família/Família-Trabalho nas Organizações: Perspetivas de Responsáveis de Recursos Humanos”, foi realizado um guião de entrevista para efeitos de recolha de dados junto de participantes – responsáveis de Recursos Humanos.

Antes de prosseguir na recolha de dados, consideramos pertinente realizar uma administração piloto, de modo a perceber como será guiada a entrevista, quanto tempo aproximadamente demora, e se será necessário ajustar alguma pergunta.

Sendo assim, venho por este meio perguntar se teria disponibilidade para responder a esta entrevista-piloto, online (por exemplo, via Zoom)? Caso esteja disponível, em que momentos lhe seria conveniente agendar a entrevista-piloto?

Desde já, agradeço a atenção e disponibilidade.

Atentamente,

Margarida Freitas

Anexo VI.

Exemplo de Email Enviado aos Participantes



Venho por este meio contactá-la no âmbito da Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Braga, que me encontro a desenvolver sob orientação da Professora Doutora Íris Martins Oliveira, intitulada “Práticas de Conciliação Trabalho-Família/Família-Trabalho nas Organizações: Perspetivas de Responsáveis de Recursos Humanos”. Esta dissertação tem por objetivo conhecer perspetivas e experiências de profissionais responsáveis por Recursos Humanos quanto à importância, viabilidade e diversidade de práticas organizacionais de suporte à conciliação trabalho-família/família-trabalho.

Para realizar este trabalho, é necessário realizar uma entrevista, de cerca de 30 minutos, a profissionais responsáveis por Recursos Humanos. A entrevista será respondida individualmente por videochamada (por exemplo, via Zoom), com garantia de confidencialidade.

Tendo em conta a sua experiência profissional, gostaria de a convidar a participar neste estudo. Em anexo, envio o Pedido de Consentimento Informado com mais informações. Caso consinta participar, peço, por favor, que responda a este email explicitando que aceita participar, ou então, enviando o documento assinado em anexo.

Caso esteja disponível em colaborar, em que momentos lhe seria conveniente agendar a entrevista? Consideraremos momentos que sejam, para si, mais convenientes.

Agradeço a sua compreensão e estarei disponível para esclarecer quaisquer questões que necessite.

Respeitosamente,
Margarida Freitas

Anexo VII.

Pedido de Colaboração – Publicação LinkedIn

📶 NOS 3G 11:37 94% 🔋

← ⋮

Margarida Freitas
 Estagiária na Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso //
 Licenciatura em Psicologia - Mestrado em Psicologia d...
 17 h • Editado • 🔒

A todos os responsáveis de Recursos Humanos

No âmbito da Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Braga, estou a desenvolver um estudo intitulado "Práticas de Conciliação Trabalho-Família/ Família-Trabalho nas Organizações: Perspetivas de Responsáveis de Recursos Humanos".

Esta dissertação tem por objetivo conhecer perspetivas e experiências de profissionais responsáveis por Recursos Humanos quanto à importância, viabilidade e diversidade de práticas organizacionais de suporte à conciliação trabalho-família/família-trabalho.

Para realizar este trabalho, é necessário realizar uma entrevista, de cerca de 30 minutos, a profissionais responsáveis por Recursos Humanos. A entrevista será respondida individualmente por videochamada (por exemplo, via Zoom), com garantia de confidencialidade.

Caso esteja disponível em colaborar, deixe um comentário nesta publicação ou envie uma mensagem privada ou email (anamargarida97@live.com.pt).

Se puder ajudar a divulgar esta publicação, igualmente agradeço.

Microsoft account

login.live.com

👍 Gostei 💬 Comentar ➦ Compartilhar 📩 Enviar

Deixe seus comentários aqui... @ Publicar

🏠 Início 👥 Minha rede + Publicar 🔔 Notificações 📁 Vagas