

# MEDIDAS DE CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E FAMILIAR: A VISÃO DOS DIRETORES DE RECURSOS HUMANOS<sup>1</sup>

Cláudia Andrade<sup>2</sup>

**Abstract:** The growing attention that literature has given to how organizations can develop and implement policies and measures to support the reconciliation of work and family life demonstrates the importance that they may have to the employees.

This article is based on a qualitative study, using interviews with managers/directors of human resources of six companies from different sectors of activity. The study aimed to characterize the importance given to the topic of reconciling work and family life. It also aimed to gain knowledge about work-family reconciliation measures available in the organizations as well as the main benefits that employees can have by using them.

Implications for how organizations can continue to develop and implement reconciliation measures work-family along with lines for future studies are discussed.

**Keywords:** work-family reconciliation measures; human resources

**Resumo:** A crescente atenção que a literatura tem dado ao modo como as organizações podem desenvolver e aplicar políticas e medidas de apoio à conciliação da vida profissional e familiar denota a importância que as mesmas podem ter junto dos colaboradores.

O presente artigo baseia-se num estudo qualitativo, com recurso a entrevistas a gestores/directores de recursos humanos de seis empresas de diferentes setores de actividade. O estudo pretendeu caracterizar a importância dada ao tema da conciliação da vida profissional e familiar, bem como as medidas existentes e aplicadas nestas organizações sendo, também, identificados os principais efeitos do uso das mesmas ao nível dos colaboradores.

Implicações para o modo como as organizações podem continuar a desenvolver e aplicar as medidas de conciliação trabalho-família bem como linhas para futuros estudos são discutidas.

**Palavras-Chave:** medidas de conciliação; recursos humanos

## Introdução

Apesar do tema da conciliação entre a vida profissional e familiar se encontrar amplamente estudado ao nível internacional e também ao nível nacional, mantém-se, contudo, como temática de grande atualidade e interesse face aos processos de mudança social e organizacional que marcam a vida das organizações

(Andrade, 2015; Greenhaus & Kossek, 2014; Teixeira & Nascimento, 2011). Também a instabilidade sócio-política sentida nos últimos anos no país teve um impacto na vida das famílias e nos contextos laborais o que justifica a importância de dar continuidade à investigação do tema. Como refere Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) a acelerada da transformação social no mundo atual, onde as instituições sociais, assim como os valores e práticas, estão em transformação constante dando origem a uma sociedade marcada por novas formas de trabalho e emprego em contextos laborais em mudança o que implica, também, a necessidade de se estar atento aos novos padrões de relacionamento familiar e o modo como o trabalho e a vida familiar se articulam. Esta realidade concorre para que o tema das políticas e práticas de conciliação trabalho-família ganhe centralidade nos contextos de trabalho uma vez que, gera impactos nos colaboradores, nas suas famílias, nas organizações e na sociedade em geral (Andrade, 2015, Guerreiro, Lourenço e Pereira, 2006, Teixeira & Nascimento, 2011).

Desde a década de 80 que a preocupação com o tema tem vindo a ganhar relevância sendo muitos os estudos que centram a sua atenção no modo como as políticas e práticas de conciliação trabalho-família adotadas pelas organizações, em diferentes contextos culturais, contribuem para o bem-estar dos colaboradores (Andrade, 2011, Den Dulk, Van Doorne-Huikes, & Schippers, 1996, Guerreiro, Lourenço e Pereira, 2006, Teixeira & Nascimento, 2011). Apesar da pluralidade de definições e conceitos, adotando a proposta de Flaquer (2000) considera-se que as medidas de apoio à conciliação da vida profissional e familiar são aquelas que facilitam aos colaboradores com encargos familiares um melhor desempenho das suas responsabilidades nesse campo sem que tal acarrete qualquer tipo de penalização económica, social e profissional. Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) constataram que, ao longo dos últimos anos surgem, no contexto português, cada vez mais iniciativas neste domínio. Como referem Teixeira e Nascimento (2011) nas organizações cresce a importância de fomentar uma boa integração da dimensão profissional e da vida pessoal do colaborador dado que esta se traduz em ganhos para a organização ao nível do compromisso e mesmo da produtividade.

### **O apoio à conciliação trabalho-família e os contextos organizacionais**

A proposta pioneira de Friedman e Johnson (1997) destaca a existência de períodos no modo como as organizações se

posicionam face ao tema das relações entre a vida profissional e familiar. O primeiro período corresponde a uma preocupação com a existência de condições para que as mães trabalhadoras possam de forma satisfatória, integrar o trabalho com o cuidar dos filhos e do lar, salvaguardando o papel cultural atribuído às mulheres em relação às tarefas familiares. Esta fase, destaca-se pela associação a uma visão de desenvolvimento de políticas amigas da família onde as mulheres seriam o alvo destas mediadas. Desta linha de ação, resultou também, em algumas organizações o desenvolvimento de estruturas de apoio às crianças, como jardins infância e escolas, entre outras, sempre que a dimensão da organização assim o permitisse. A etapa seguinte corresponde a uma alteração na visão sobre a conciliação da vida profissional com a vida familiar que deixa de ser encarada como sendo uma preocupação exclusiva das mulheres passando a ser um tema relevante para todos os colaboradores. Assim, as organizações começam a integrar nas suas políticas de gestão de recursos humanos o tema da conciliação de papéis traduzida em diferentes medidas de apoio que passam pela flexibilização de horários de trabalho, criação de serviços especializados e apoios diversificados. A conciliação de papéis passa, assim, a integrar as políticas de gestão de recursos humanos o que se traduz, também, em práticas organizacionais que, de acordo com Friedman e Johnson (1997) permitem o desenvolvimento de uma cultura organizacional de apoio e facilitadora da conciliação de papéis. A última etapa corresponde a uma consolidação e aprofundamento da fase anterior. Aqui as organizações promovem práticas inovadoras que, no seu contexto específico, lhes permite que o tema da conciliação entre a vida profissional e familiar seja associado e reconhecido, pelos colaboradores, como sendo um fator diferenciador daquela organização o que por vezes também é alvo de reconhecimento social mais externo através de prémios e rankings (Teixeira & Nascimento, 2011).

Allen (2001) classificou as medidas de apoio à conciliação da vida profissional e familiar de acordo com categorias que se passam a apresentar: a) acordos de trabalho flexível, que envolvem horário de trabalho flexível, semana de trabalho comprimida; trabalhar a partir de casa; e trabalho a tempo parcial (part-time); b) apoio no cuidado de dependentes envolvendo subsídios de apoio à infância, estruturas de apoio à infância no local de trabalho, serviços de licenças de maternidade pagas, licenças de paternidade pagas e

licenças para o cuidado de idosos. Para o contexto nacional os estudos de Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) e de Teixeira e Nascimento (2011) junto de várias empresas identificaram medidas como a organização do tempo de trabalho de acordo com as necessidades dos colaboradores (por exemplo, ajustamento do horário de trabalho, compensação das horas, concentração de horários, entre outras) como práticas que promovem de forma ativa a conciliação de papéis. Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) identificaram, também, no caso de empresas de grande dimensão, a existência de infra estruturas de apoio à família, como por exemplo, a criação de serviços de acolhimento de crianças bem como incentivos (por exemplo, monetários ou dias de folga) para promover o envolvimento na parentalidade. Contudo, os autores destacam que para além das infra estruturas de apoio dirigidas para a infância, face ao envelhecimento da população começam a colocar desafios no que se refere aos cuidados dos idosos. A criação de serviços especializados dirigidos a esta faixa da população começa a ser uma necessidade, destacam Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006). Também licenças para apoio à família com duração superior às previstas na legislação mantendo o salário dos/as trabalhadores/as sem reduções, mantendo o direito a promoções e ao mesmo posto de trabalho, permitindo o direito a redução de horário para aleitação e prestação de outros cuidados à criança, nos primeiros tempos após o nascimento e permitindo a utilização de horários em regime flexível para apoio à criança, são referidas por diversos autores como medidas que devem ser incentivadas junto das organizações (Guerreiro, Lourenço & Abrantes, 2006; Teixeira & Nascimento, 2011). Guerreiro, Lourenço e Abrantes (2006) recomendam ainda o uso das licenças específicas criadas para pais trabalhadores, garantindo-lhes que não haverá qualquer forma de penalização na continuidade do seu posto de trabalho e na manutenção do sistema de promoções e prémios. De um modo geral verifica-se que os estudos nacionais encontram medidas e práticas que se enquadram no que tem sido encontrado noutros países nomeadamente europeus (Den Dulk, Van Doorne-Huikes, & Schippers, 1996) havendo, ainda, domínios em que será possível melhorar e mesmo fomentar novas formas de apoio (Guerreiro, Lourenço e Pereira, 2006, Teixeira & Nascimento, 2011).

### **A Facilitação Trabalho-Família**

As medidas e práticas organizacionais acima ilustradas partem do pressuposto de que é possível encontrar estratégias, ao

*Medidas de conciliação da vida profissional e familiar: a visão dos Diretores de Recursos Humanos*

nível dos contextos de trabalho que facilitam a integração do papel profissional com a vida familiar. Deste modo, que o exercício concomitante do papel profissional com outros papéis de vida, nomeadamente na família, é suscetível de gerar tensões com efeitos que se refletem, necessariamente, no trabalho. Considerando que a realidade da maioria dos trabalhadores inclui a necessidade de investir e articular, o melhor possível, vários papéis de vida. Então, deve procurar-se encontrar estratégias e modos de atuação que contribuam para tal. Em 1974, Sieber propôs a teoria da valorização do papel na qual defendeu que o exercício de uma atividade profissional pode beneficiar a vida familiar e vice-versa. Uns anos mais tarde Marks e McDermid (1996) defendem a possibilidade de o mesmo indivíduo poder estar envolvido em vários papéis de vida, sem que existisse, necessariamente, conflito de papéis. Os autores assumem o pressuposto do “equilíbrio de papéis” que se baseia em formas de atuação, por parte dos indivíduos, que permitem alcançar um equilíbrio satisfatório na concretização de cada um deles. Ainda dando seguimento a esta linha de análise, Parasuraman e Greenhaus (1997) sustentam que quando se está satisfeito com papel profissional este é avaliado de forma positiva contribuindo para um aumento da auto-estima o que terá impactos no exercício do papel familiar. De um modo geral, a proposta dos autores anteriormente referidos apontam para que os resultados positivos obtidos no exercício de um papel, por exemplo, profissional, permitem a aquisição de recursos e o desenvolvimento de competências que geram também efeitos positivos no exercício dos outros papéis de vida. Usando este quadro de referência, surge o conceito de “facilitação” que sustenta que a participação num dos papéis de vida pode ser facilitada pelas experiências, competências e recursos desenvolvidos e adquiridos no âmbito da participação num outro papel (Grzywacz & Marks, 2000). Nesta linha, Greenhaus e Powell (2006) analisaram as várias formas de influência recíproca entre papéis profissionais e familiares, propondo a existência de cinco categorias ao nível dos recursos gerados: competências cognitivas, interpessoais e de *coping*, recursos físicos e psicológicos (por exemplo, sentimentos de autoeficácia, autoestima, otimismo e melhoria da saúde física, recursos de capital social, que se referem a influência e informação social); flexibilidade na capacidade de definir prioridades, e recursos materiais, como, por exemplo, os recursos financeiros. Destaca-se, então, que de acordo com os autores a mobilização de recursos, de natureza afetiva ou

instrumental, por exemplo, ao nível profissional pode facilitar o desempenho do papel familiar. Esta assunção está diretamente ligada com o modo como as organizações e os contextos de trabalho podem promover medidas e que facilitem estas aquisições junto dos seus colaboradores pelo que a análise destas práticas se torna e revela de grande importância para uma melhor compreensão da conciliação entre a vida profissional e familiar.

### **Método**

Conforme se destacou anteriormente, na actualidade, as organizações desenvolvem políticas e práticas que visam promover a conciliação entre a vida profissional e familiar. Estas são implementadas através da gestão de recursos humanos de modo a permitirem o desenvolvimento dos colaboradores, para que estes possam atingir tanto os objetivos individuais como organizacionais (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2010). Também, como é defendido por Veloso (2007) a gestão de recursos humanos procura, cada vez mais, garantir o envolvimento e lealdade dos colaboradores que está associada a metas como a flexibilidade e adaptabilidade. Assim, o presente estudo tem como objetivo perceber como os gestores/diretores de Recursos Humanos, de organizações privadas (todas PME's) encaram o tema da conciliação da vida profissional com a vida familiar. Pretendeu-se, também, analisar de que modo no quadro das políticas organizacionais e das práticas de gestão de recursos estas organizações contribuem para esta conciliação de papéis dos seus colaboradores. Num primeiro momento pretendeu-se perceber o que cada entrevistado entende por conciliação da vida profissional e familiar. Num segundo momento o objetivo foi conhecer e analisar do ponto de vista da eficácia percebida pelos gestores/directores de recursos humanos, quais as medidas de conciliação trabalho-família disponibilizadas e usadas pelos colaboradores sendo dado um destaque àquela que vão para além do que está prescrito na legislação laboral.

### **Participantes**

Neste estudo participaram seis empresas de diferentes setores de atividade situadas na Zona Norte e Centro do país. Ao gestor/ diretor dos Recursos Humanos de cada organização foi realizada uma entrevista semiestruturada. A Tabela 1 apresenta as características de cada empresa/ participante. Por questões éticas, os nomes das empresas foram substituídos sendo-lhes atribuído um

número.

Empresa	Setor de Atividade	Gestor/Diretor de RH: formação	N.º de anos na Função
#1	Indústria	Psicologia	19
#2	Hotelaria	Gestão	12
#3	Distribuição	Gestão de RH	7
#4	Hotelaria	Gestão	10
#5	Hotelaria	Direito	14
#6	Indústria	Gestão	22

*Tabela 1: Caracterização dos Participantes/Empresas*

### Procedimento

As entrevistas foram conduzidas por uma equipa de três investigadores, através de entrevistas semiestruturadas, realizadas individualmente, em local de conveniência escolhido pelos entrevistados (local de trabalho ou fora durante a hora de almoço) em horário de conveniência dos participantes. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos e procedimentos do estudo.

### Análises dos dados

As informações recolhidas foram submetidas à análise de conteúdo (Bardin, 2004). Deste modo, a estruturação da informação seguiu um modelo previamente definido, de acordo com a proposta efetuada por Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) que, no seu estudo junto de empresas Portuguesas, identificaram cinco modalidades facilitadoras da conciliação do trabalho com a vida familiar: 1) criação de serviços de acolhimento de crianças; 2) criação de serviços de prestação de cuidados a idosos; 3) Licenças para pais e mães trabalhadores/as, 4) Incentivo à maior participação do pai na vida familiar; 5) flexibilização da organização do trabalho (Tabela 2).

Medida	Empresas
Serviços de acolhimento de crianças	#1
Serviços de prestação de cuidados a idosos	Nenhuma
Licenças para pais e mães trabalhadores/as	Todas
Incentivo à maior participação do pai na vida familiar	#1, #2

*Tabela 2: Existência de medidas de conciliação*

## Resultados e Discussão

### ***A importância da conciliação de papéis***

Pode perceber-se que os gestores/diretores de recursos humanos, de um modo geral, consideram o tema da conciliação trabalho-família como um tema muito pertinente sendo, também, um domínio onde foram feitos investimentos recentes nas organizações a que estão afetos como ilustram os depoimentos abaixo transcritos.

*«Trabalhar torna-nos úteis e saudáveis, quer a nível profissional como pessoal. As organizações não podem esquecer nunca este lema!»* (Empresa #4).

*«Hoje em dia não é possível passar ao lado do tema. Todos somos mais exigentes e queremos que o trabalho nos proporcione bem-estar. Só assim seremos produtivos. As empresas hoje sabem que uma boa harmonia entre o trabalho e a família pode ser a chave do sucesso para a motivação dos colaboradores. Saber que a empresa se preocupa com eles é muito valorizado. Se fazemos tudo o que era possível, isto já será outro tema. Fazemos muito por comparação com outras empresas mas penso que há espaço para crescer e os colaboradores assim o irão exigir, em breve»* (Empresa #2).

*«Os últimos anos não foram fáceis como sabemos. Mas, para nós nada mudou e até sentimos necessidade de ampliar a oferta de apoio aos colaboradores e às suas famílias. Sentimos que isso era importante e os investimentos foram feitos. Queremos que sintam que podem contar com a empresa sobretudo nos momentos mais difíceis»* (Empresa #1).

De um modo geral foi possível identificar através dos discursos não só a valorização da importância da conciliação bem-sucedida entre a vida profissional e familiar como se destaca, também, a importância acrescida do tema num quadro social e económico deficitário que o país atravessou nos últimos anos. A sublinhar este último destaca-se:

*«Sentimos que temos responsabilidades para com os colaboradores e, como tal, a atividade profissional não pode ser prejudicada por questões pessoais. O desafio é tentarmos encontrar sempre soluções que permitam que os nossos colaboradores possam estar bem no trabalho sabendo que a sua família também está bem»* (Empresa #5).

### ***Criação de serviços de acolhimento de crianças e criação de serviços de prestação de cuidados a idosos***

No presente estudo a disponibilização de estruturas de apoio específicas tanto para a infância é referida pontualmente pelos entrevistados. Afirmam que devido aos elevados custos inerentes às mesmas não estão previstas e, em alguns casos pensam mesmo que não se justificam. Deste modo evocam a existência de protocolos com associações recreativas de apoio a crianças e idosos com descontos para colaboradores, a disponibilização de assistência médica no trabalho (ou através de protocolos com instituições privadas com horários alargados), existência de cantinas abertas aos filhos familiares dos colaboradores e programas de férias e ocupação de tempos livres para crianças. O relato que se segue dá conta desta realidade.

*«Não temos capacidade de ter um jardim de infância custeado pela empresa mas fizemos um protocolo com uma IPSS que abrange também ATL e programas para as férias escolares» (Empresa #1).*

Outro dos entrevistados refere:

*«A empresa já teve um programa de férias de verão para os filhos dos colaboradores mediante um pagamento simbólico. Mas, com a crise os pais optam por outras soluções, por exemplo deixar os filhos com os avós durante as férias. Assim, o programa deixou de fazer sentido» (Empresa #5).*

*«O apoio a idosos poderá vir a ser pensado caso se justifique. É possível fazer protocolos com lares e residências de modo a que o preço possa ser vantajoso para os nossos colaboradores. Não está nos planos a curto prazo mas poderá vir a ser uma realidade no futuro, á luz do que já existe noutras empresas do nosso grupo noutros países» (Empresa #6).*

### ***Licenças para pais e mães trabalhadores/as e incentivo à maior participação do pai na vida familiar***

Neste ponto a maioria dos gestores/diretores de recursos humanos refere que se cumpre o que está estipulado na legislação do trabalho. Foram, ainda referidas algumas medidas adicionais, em duas das empresas em estudo, tal como ilustram os seguintes excertos.

*«Damos sempre um prémio monetário a cada colaborador sempre que se torna pai ou mãe. Achamos que é uma ajuda*

*importante e também um incentivo à natalidade» (Empresa #1).*

*«Uma forma de ajudar os colaboradores com filhos com idades até aos 6 anos é pagar integralmente o tempo de trabalho sempre que vão a consultas médicas, em horário de trabalho, para além do que está estabelecido na lei» (Empresa #2).*

*«Já aconteceu uma das nossas colaboradoras do escritório ficar, durante algum tempo em tele-trabalho para apoiar a filha depois da licença de maternidade terminar. Para ela foi muito importante e pelo que sei foi bem aceite pelos restantes colegas. Foi algo pontual mas quem sabe no futuro se pode pensar neste tipo de soluções para alguns casos» (Empresa #6).*

### **Flexibilização da organização do trabalho**

No que diz respeito à flexibilidade da organização do trabalho, a flexibilidade de horários foi apontada como sendo a principal medida de apoio à conciliação do trabalho com a vida familiar pessoal por todos os gestores/directores de recursos humanos. Foi referido que na maioria dos casos a empresa consegue dar ao nível da flexibilização de horários um apoio acrescido aos colaboradores, tal como é enunciado pelos seguintes depoimentos:

*«Se necessitam de faltar ao trabalho por motivos de indisposições suas e dos seus filhos, procuram-se formas de compensar o tempo nos dias seguintes» (Empresa #3).*

*«Sempre que possível face a algum imprevisto o colaborador pode fazer o trabalho em casa para compensar alguma falta ou saída de trabalho antecipada. Claro que isto não pode ser sempre e não é válido para todas as funções. Mas a compensação de tempo, através de horas extra ou banco de horas é possível para aqueles que dada a natureza do trabalho não podem levar o mesmo para casa» (Empresa #4).*

*«Já permitimos uma troca de posto de trabalho, para um com menor pressão e sem contacto com os clientes, para ajudar uma colaboradora que estava com uma situação familiar difícil» (Empresa #2).*

Os resultados aqui encontrados estão de acordo com o que foi identificado tanto nos estudos de Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) como de Teixeira e Nascimento (2011) que, ao nível das empresas estudadas verificaram que a adequação dos tempos de trabalho às necessidades dos colaboradores era uma medida de apoio à conciliação de papéis frequentemente utilizada.

### **A importância das medidas de conciliação para os colaboradores**

De um modo geral quando questionados sobre o modo como avaliam a importância das medidas de apoio implementadas as respostas são bastante positivas.

*«Sabemos que os nossos colaboradores estão satisfeitos com as medidas de flexibilização e compensação de horários. Os inquéritos anuais de satisfação assim o revelam»* (Empresa #4).

*«Usufruir de alguma liberdade ao nível de horários de trabalho e o facto de ser possível compensar as horas permitindo que se articule o trabalho e vida pessoal são sempre mencionados pelos colaboradores como um fator decisivo para se manterem a trabalhar na empresa e não mudarem para outra no mesmo setor de actividade. Sabem que, apesar de nem sempre ser uma tarefa fácil, sobretudo quando há picos de trabalho, tentamos sempre ajustar os turnos e as compensações para que possam articular e planear as suas vidas familiares com a devida antecedência. Penso que é este esforço e planeamento antecipado que faz com que na maioria dos casos os colaboradores estejam tão satisfeitos»* (Empresa #2).

*«Talvez o melhor exemplo venha do que oiço frequentemente como, por exemplo, mesmo que me fosse oferecido um melhor salário noutra empresa do ramo iria pensar duas vezes. Isto é, também, fruto dos benefícios relativos à boa organização do trabalho que penso que temos nesta empresa. Os colaboradores sabem que estamos cá para fazer o possível para que conjuguem bem o trabalho com a vida em casa, os filhos, e até outras atividades, desportivas, por exemplo»* (Empresa #6).

*«Pode-se constatar que o impacto da crise económica social, nas políticas de articulação trabalho e vida pessoal não se fizeram sentir na empresa. Até reforçámos algumas áreas, como por exemplo, ao nível dos cheques refeição e de apoio para material escolar no início do ano, para os colaboradores com filhos em idade escolar. Foram medidas muito aplaudidas e achamos que foram muito bem acolhidas mesmo por aqueles que não foram abrangidos»* (Empresa #1).

Os resultados obtidos encontram-se em linha com o que foi defendido nos estudos de Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006): “A flexibilização do tempo e das formas de trabalho, a criação de serviços de apoio à vida familiar, e outras medidas de apoio aos pais trabalhadores, são aspetos a equacionar tendo em vista o futuro das

empresas. Estas medidas visam o bem-estar e a satisfação profissional dos recursos humanos, a melhoria da qualidade do produto ou serviço final por eles realizado e o criar de condições para que as empresas consigam atrair o melhor capital humano” (p.9).

### **Conclusão e Reflexões finais**

As relações trabalho-família têm vindo, nos últimos anos, a dar origem a um conjunto de quadros de análise concetual e de estudos empíricos que destacam os aspetos associados aos contextos de trabalho que permitem facilitar a integração da vida profissional e familiar. Inserido nesta linha de análise o presente estudo procurou, através de entrevistas aos gestores/directores de recursos humanos, contribuir para a melhor compreensão do modo como algumas empresas, no contexto nacional, aplicam medidas que facilitam o melhor equilíbrio entre a vida profissional dos seus colaboradores. O estudo permitiu concluir, ainda que de uma forma exploratória, que de um modo geral as empresas estudadas implementam medidas baseadas tanto na flexibilidade de trabalho e na gestão de tempo de trabalho. Em alguns casos, através do protocolo com estruturas de apoio ou através de incentivos materiais procura-se dar uma resposta mais adequada a algumas das necessidades familiares dos seus colaboradores. Considera-se que, no que se refere a este último ponto alguns progressos podem vir a ser feitos num futuro que se espera próximo. Como referem Torres, Mendes e Lapa (2006), em Portugal existe escassez de apoios sociais, entre os quais destaca-se a falta de serviços e equipamentos públicos de apoio às famílias. Dado que os casais de duplo emprego são o modelo normativo de família em Portugal (Andrade, 2010; Matias, Andrade, & Fontaine, 2012) os investimentos, quer por via protocolar, quer por via de subsídios ou outras formas consideradas adequadas em infra-estruturas de apoio à infância e também ao cuidado de idosos são áreas ainda prioritárias e que, de acordo com o estudo efetuado ainda se encontram deficitárias. Como referem Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) estas medidas são vantajosas para as empresas, porque os custos com as crianças e idosos podem ser deduzidos nos encargos fiscais, possibilitando ainda que a empresa se candidate a prémios de divulgação de boas práticas de responsabilidade social, entre outros o que contribui, também, para a sua reputação.

O presente estudo pela sua natureza exploratória apresenta,

desde logo um conjunto de limitações que importa referir. Em primeiro lugar destaca-se o facto de serem apenas auscultados os gestores/diretores de recursos humanos o que gera, necessariamente, um olhar sobre o tema vindo de uma área funcional diretamente envolvida nestas práticas o que poderá, desde logo, afigurar-se como um olhar parcial. Também a diversidade das áreas de negócios de empresas que participaram no estudo, bem como a sua dimensão não permite efetuar qualquer tipo de comparação entre organizações não tendo, também, um caráter representativo da realidade nacional. Também se torna importante referir que a sistematização da informação teve por base a categorização das medidas de apoio à conciliação enunciadas por Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006). Esta opção permitiu, por um lado uniformizar o guião de entrevista e a organização da informação mas apresenta como limitação o facto de não terem sido devidamente exploradas outras possíveis iniciativas mais específicas e que não se enquadram nesta categorização. Apesar do exposto o estudo permite esboçar um breve retrato da realidade empresarial procurando-se refletir sobre o modo como as medidas de conciliação da vida profissional e familiar, no contexto nacional, se aproximam do que foi encontrado tanto em estudos internacionais como em outros estudos nacionais. Os contributos que aqui se apresentam permitem não apenas destacar a importância da conciliação do ponto de vista de quem gere os recursos humanos como permitem antever, como ficou evidenciado por alguns dos depoimentos, que é uma área na qual importa continuar a investir. Por si só este resultado permite perspetivar a importância de dar continuidade ao estudo no contexto nacional, de uma forma mais alargada que permita analisar o modo como as medidas de conciliação são percebidas e avaliadas, também, pelos colaboradores.

## Referências

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414–435.
- Andrade, C. (2010). “Juggling Act”: Questões relativas às relações Trabalho-Família no contexto actual, *Revista Exedra*, 3, 117-130.
- Andrade, C. (2011). *Work-Life Balance*: Condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Revista Exedra, Número Temático Comunicação nas Organizações*, 41-53.
- Andrade, C. (2015). Trabalho e Vida Pessoal: Exigências, recursos formas de conciliação. *Revista Dedicada: Revista de Educação e Humanidades*, 8, 117-130.

*Medidas de conciliação da vida profissional e familiar: a visão dos Diretores de Recursos Humanos*

Den Dulk, L., Van Doorne-Huikes, A., Schippers, J. (1996). *Work-family arrangements in Europe*. West Lafayette, IN: Purdue University Press

Flaquer, L. (2000). *Las políticas familiares en una perspectiva comparada*. Barcelona: Fundación La Caixa.

Friedman, D. E., Johnson, A. A. (1997). *Moving from programs to culture change: the next stage for the corporate work-family agenda*. In Parasuraman, S. and Greenhaus, G. H. (Eds.), *Integrating Work and Family: Challenges and Choices for the Changing World* (pp.192-208). Quorum Books: Westport, CT.

Greenhaus, J. H., Kossek, E. E. (2014). The Contemporary Career: A work-home perspective. *Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behavior*, 1 (1), 361-388.

Grzywacz, J. G., Marks, N. F. (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, 111-126.

Guerreiro, M. D, Lourenço, V., Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar: Manual para as empresas* (4ª ed.). Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.

Marks, S. R., MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58, 417-432.

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

Parasuraman, S., Greenhaus, J. H. (1997). The changing world of work and family. In S. Parasuraman & J. H. Greenhaus (Eds.), *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (pp. 3-14). Westport: Praeger.

Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulations. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578.

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

Torres, A, Mendes, R., Lapa, T. (2006). Famílias na Europa. In Jorge Vala, Jorge & Anália Torres (coords). *Contextos e Atitudes Sociais na Europa* (pp.97-141), Lisboa: ICS.

---

<sup>1</sup> **Measures to reconcile work and family: the viewpoint of the human resources directors**

Recebido: 04/03/2016; Aceite: 09/05/2016

<sup>2</sup> Doutora.

Escola Superior de Educação de Coimbra, Politécnico de Coimbra (Portugal).  
E-mail: mcandrade@esec.pt