

**ANÁLISE DO PAPEL DAS PRÁTICAS DE RECURSOS
HUMANOS COMO FACILITADORAS OU INIBIDORAS DA
CONCILIAÇÃO TRABALHO - VIDA FAMILIAR:
A PERCEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COMO AMIGAS DAS FAMÍLIAS**

Aluna: Vanessa Sofia Martins

Orientador: Professor Doutor Carlos Demy Botelho

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Lisboa
2018

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

**ANÁLISE DO PAPEL DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS
COMO FACILITADORAS OU INIBIDORAS DA CONCILIAÇÃO
TRABALHO - VIDA FAMILIAR:
A PERCEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COMO AMIGAS DAS FAMÍLIAS**

Aluna: Vanessa Sofia Martins

Orientador: Professor Doutor Carlos Demy Botelho

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Professor Doutor Carlos Demy Botelho por todo o entusiasmo transmitido desde o primeiro momento e pela sua incansável disponibilidade. E por nunca me ter deixado desistir!

Um especial agradecimento à minha família e amigos, por todo o apoio nesta fase e que, com as suas palavras de incentivo, me motivaram a prosseguir.

Ao João Antunes, por me ter incentivado e acompanhado durante todo o mestrado, bem como à Rosário Cramez, a minha companheira de longas noites.

A todos os docentes que, ao longo destes anos, contribuíram para a minha formação académica.

A todos os gestores de recursos humanos e restante empregados das empresas que contribuíram para a realização deste estudo, pela disponibilidade ao responderem às entrevistas e ao inquérito.

A todos, um grande Bem-Haja.

RESUMO

Na sociedade em geral, e com grande atualidade em Portugal, tem-se assistido a um debate crescente da relação entre as condições laborais e a conciliação entre as responsabilidades familiares e profissionais dos trabalhadores.

Este estudo procura aprofundar o conhecimento do papel das práticas de recursos humanos como facilitadoras ou inibidoras da conciliação entre o trabalho e a vida familiar. Analisa-se a relação existente entre valores organizacionais positivos, práticas de recursos humanos de suporte à família e atitudes de suporte familiar da parte dos gestores na formação da perceção das organizações como amigas das famílias.

Em termos metodológicos optou-se por uma abordagem do tipo mista – análise qualitativa (entrevistas a gestores de recursos humanos) seguida de uma análise quantitativa (inquérito a 1156 empregados das organizações selecionadas no estudo). Verifica-se uma tentativa das empresas em implementar práticas e definir objetivos que tenham uma influência positiva na conciliação entre o trabalho e família e com impacto favorável na concretização dos projetos familiares dos empregados. No entanto, os dados quantitativos mostram que ainda não satisfazem totalmente as necessidades dos empregados. Os resultados dão suporte à influência relevante de todas as variáveis analisadas. Foram discutidas as conclusões dos resultados obtidos e sugeridas pistas para investigações futuras.

Palavras-chave: Valores Organizacionais Positivos, Práticas de Gestão dos Recursos Humanos, Clima de Suporte Familiar, Organizações Amigas das Famílias.

ABSTRACT

In society in general, and in Portugal specially, there has been a growing debate on the balance between the working conditions and workers' family and professional responsibilities.

This study seeks to deepen the understanding of the role of human resource practices as facilitators or inhibitors of the balance between work and family life. It is analyzed the relationship between positive organizational values, practices of human resources supportive of the family, and managers' family supporting attitudes in the formation of the perception of organizations as being family supportive.

In methodological terms, a mixed approach was chosen - qualitative analysis (interviews with human resource managers) followed by a quantitative analysis (survey of 1.156 employees of the organizations participating in the study). There is an attempt by companies to implement practices and define objectives that have a positive influence on the balance between work and family as well as a favorable impact on the implementation of the employees' family projects. However, the quantitative data shows that they still do not completely meet employees' needs. The results support the relevant influence of all target variables. The main conclusions are discussed and ideas for future research are suggested.

Key – Words: Positive Organizational Values, Human Resource Practices, Family Support Climate, Family-Supportive Organizations

ÍNDICE

Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Revisão da Literatura e Hipóteses	3
2.1 Os Desafios da Conciliação entre o Trabalho e a Vida Familiar	3
2.2 Valores Organizacionais Positivos	5
2.3 Práticas de Gestão dos Recursos Humanos de Suporte à Família	8
2.4 O Papel das Atitudes de Suporte à Conciliação Trabalho – Vida Familiar da Parte dos Gestores (Responsáveis Diretos).....	10
Capítulo 3 – Metodologia.....	14
3.1 Estratégia Metodológica.....	14
3.2 Amostra	15
3.3 Procedimento.....	17
3.4 Instrumentos de Medida	18
Capítulo 4- Análise e Discussão dos Resultados.....	20
4.1 Análise e Discussão dos Resultados Qualitativos – Fase 1	20
4.2 Análise e Discussão dos Resultados Quantitativos – Fase 2.....	34
4.3 Análise e Discussão dos Resultados Qualitativos – Fase 3.....	44
Capítulo 5 - Conclusões	46
5.1 Conclusões Finais.....	46
5.2. Contributos Teóricos e Práticos	48
5.3 Limitações do Estudo	50
5.4 Estudos Futuros	50
Bibliografia	52
Anexos.....	61

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra por setor de atividade	15
Tabela 2 - Caracterização da amostra por género.....	16
Tabela 3 - Caracterização da amostra por estado civil	16
Tabela 4 - Caracterização da amostra por idade.....	16
Tabela 5 - Caracterização da amostra por agregado familiar	17
Tabela 6 - Resumo da análise qualitativa - Parte 1.....	30
Tabela 7 - Síntese dos índices de ajustamento dos modelos de medida.....	35
Tabela 8 - Análise da multicolinearidade	35
Tabela 9 - Estatísticas descritivas, correlações e alfa de Cronbach.....	36
Tabela 10 - Síntese dos efeitos de mediação do modelo ajustado.....	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo teórico utilizado neste estudo	13
Figura 2 - Valores Organizacionais Positivos (VOP).....	37
Figura 3 - Clima Organizacional de Suporte Familiar - Gestores (CSF)	37
Figura 4 - Práticas de Gestão de RH (HRPs).....	38
Figura 5 - Modelo teórico ajustado.....	39

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A cada dia que passa, o trabalho tem um impacto cada vez mais significativo na vida das famílias, sendo por isso importante que se esteja inserido num contexto que garanta a melhor qualidade de vida possível. É fundamental que os indivíduos se sintam realizados ao nível pessoal e que se sintam satisfeitos no seu ambiente profissional.

A Gestão de Recursos Humanos assume um papel relevante nas organizações, sendo que a qualidade das práticas adotadas constitui um elemento fundamental para a valorização das mesmas.

No contexto atual, incerto e competitivo, as empresas devem apresentar um conjunto de vantagens que permitam delinear medidas que aumentem o sentido de responsabilidade e comprometimento dos seus empregados. É da responsabilidade dos gestores conseguir reter os empregados que consideram ser mais profissionais e empenhados e atrair novos empregados que possam trazer benefícios e mais-valias à própria organização.

Este estudo aborda a consciencialização das organizações em oferecer qualidade de vida aos seus empregados através da melhoria das condições de trabalho. As práticas de recursos humanos que as organizações implementam devem permitir que se diferenciem das outras empresas concorrentes através da forma como valorizam os seus empregados. A forma como as organizações criam condições de trabalho favoráveis à conciliação entre o trabalho e a vida familiar é fundamental, uma vez que os empregados, em geral, dão bastante importância a este aspeto. Segundo, a conciliação das práticas trabalho-vida familiar facilita o comprometimento na relação destas duas áreas (Sabil & Marican, 2011; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999).

Desta forma, esta investigação torna-se muito pertinente visto que a importância de conciliar os interesses da organização com os dos empregados se torna fundamental para o sucesso da organização, sempre numa perspetiva de longo prazo (Kjeldsen & Jacobsen, 2012).

Neste estudo, definiu-se como objetivo principal compreender se as principais áreas de práticas de recursos humanos mostram ter influência no nível de satisfação dos empregados com as práticas organizacionais de suporte trabalho-vida familiar, e se estão relacionadas com a perceção das organizações como “amigas das famílias”.

Como objetivos complementares, interessa-nos compreender a relação das práticas de recursos humanos com o contexto da cultura de gestão em termos dos valores de trabalho dominantes da organização; e, analisar o modo como as atitudes e comportamentos dos gestores condicionam a implementação das práticas de recursos humanos que visam promover a conciliação trabalho – vida familiar.

A realização deste estudo prende-se com o facto de ainda existirem poucas pesquisas académicas sobre a área em questão – **o papel das práticas de recursos humanos como facilitadoras ou inibidoras da conciliação entre o trabalho e a vida familiar**. Neste sentido, é fundamental que sejam repensadas as formas de organização laboral, permitindo a conciliação entre as responsabilidades familiares e profissionais de todos os empregados, independentemente do género, idade, dimensão do agregado familiar ou profissão. É uma temática que tem vindo a ser discutida e que faz parte das estratégias que visam a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no trabalho, em Portugal, devido à sua importância e pertinência.

Com este estudo, pretendemos continuar a contribuir para a mudança na gestão das empresas portuguesas ao nível das práticas de conciliação trabalho-vida familiar com reflexo potencial no impacto na tomada de decisão em constituir família.

O trabalho estrutura-se em cinco partes. Na primeira parte, apresenta-se a introdução. Segue-se, na segunda parte, uma revisão de literatura onde se desenvolvem conceitos basilares para a compreensão dos temas que enquadram este estudo, sendo eles, os desafios da conciliação entre o trabalho e a vida familiar, os valores organizacionais positivos, as práticas de gestão dos recursos humanos de suporte à família e o papel das atitudes de suporte à conciliação trabalho – vida familiar da parte dos gestores. São apresentadas as hipóteses e, no final deste capítulo, é apresentado o modelo do estudo.

Na terceira parte, referimos as bases da estratégia metodológica adotada, a amostra, os instrumentos e o método de tratamento dos dados. Atendendo a que o estudo será desenvolvido através de um método misto, teremos uma parte qualitativa e uma parte quantitativa, esta última suportará a análise estatística. Na quarta parte procede-se à análise dos resultados. Por último, na quinta parte concluímos a dissertação com uma conclusão e identificamos algumas limitações e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

2.1 OS DESAFIOS DA CONCILIAÇÃO ENTRE O TRABALHO E A VIDA FAMILIAR

As práticas de gestão de recursos humanos que visam a conciliação entre a vida profissional e familiar têm sido cada vez mais implementadas nas organizações e tem-se intensificado a abordagem e o debate sobre esta temática. É fulcral analisarmos as formas de organização dentro das empresas, com o intuito de facilitar e possibilitar uma maior conciliação entre as responsabilidades profissionais e familiares dos empregados, permitindo uma maior satisfação a nível familiar (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006; Thompson & Prottas, 2006).

Esta tentativa de conciliação é uma preocupação com que muitas famílias se deparam. Pela importância da influência do trabalho na vida familiar, este balanço é uma temática cada vez mais pertinente para as empresas, famílias e para os próprios empregados (Carvalho & Chambel, 2017; Pichler, 2009). É ainda um conceito que tem vindo a crescer e a ganhar relevância ao longo dos anos mas para o qual ainda não existe uma definição universal (Cameron et al., 2011; Sands & Harper (2007). Para Greenhaus, Collins, & Shaw (2003); Friedman & Greenhaus (2000), o balanço trabalho-vida familiar determina até que ponto os indivíduos se empenham ao nível profissional e pessoal, e defendem que o conceito está ainda relacionado com a qualidade de vida.

No artigo 68º da Constituição Portuguesa relativamente à Proteção da Paternidade e Maternidade, os *“pais e as mães têm direito à proteção da sociedade e do Estado na realização da sua insubstituível ação em relação aos filhos, nomeadamente quanto à sua educação, com garantia de realização profissional e de participação na vida cívica do país”* e a lei regula a *“atribuição às mães e aos pais de direitos de dispensa de trabalho por período adequado, de acordo com os interesses da criança e as necessidades do agregado familiar”*. Verifica-se um modelo cada vez mais inclusivo, que tende a atenuar as diferenças de género existentes. Os papéis, as normas e os valores podem ser considerados os principais elementos de uma organização, orientando o funcionamento da mesma (Katz & Kahn, 1978).

O estudo sobre a temática da conciliação trabalho – vida familiar suscitou interesse por parte de vários autores, principalmente devido à tendência global do aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, bem como o aumento de

trabalhadores de dupla carreira e de famílias monoparentais (Aryee, Srinivas, & Tan, 2005; Bianchi & Milkie, 2010). Com as diversas alterações que se têm feito sentir no seio familiar, as famílias tornam-se cada vez mais complexas e diversificadas. As responsabilidades familiares e as exigências profissionais são, normalmente, difíceis de conciliar e causam transtornos e preocupação a inúmeras famílias. Cada vez mais são notórios os esforços realizados para combater as assimetrias de poder existentes, através da implementação de medidas para a Família, pretendendo contemplar na legislação a mulher enquanto mãe e trabalhadora e incentivar o homem a uma maior participação no meio familiar, e mais concretamente, no contexto parental (Allen, Herst, & Bruck, 2000; Premeaux, Adkins, & Mossholder, 2007).

Dentro do conjunto de medidas destinadas a favorecer a conciliação da vida pessoal com a vida profissional surgem as políticas de maternidade, denominando-se como “políticas amigas da família”. Estas medidas (como flexibilização de horários, licenças de maternidade e paternidade, licenças para tratar de familiares dependentes, entre outros) tendem a permitir uma redução do impacto inerente ao *stress*. Diversos autores fomentam uma abordagem mais equilibrada que reconheça a relação trabalho - vida familiar de forma positiva, uma vez que constatam que existe uma preocupação crescente com os níveis de *stress* existentes (Barnett, 1998; Greenhaus & Parasuraman, 1999).

Casper & Buffardi (2004) defendem que as organizações atraem e retêm mais colaboradores se aliarem os benefícios atribuídos ao nível da conciliação trabalho-vida pessoal a um ambiente positivo e motivante.

Têm ocorrido diversas transformações ao nível do emprego destacando-se um impacto cada vez mais significativo das novas tecnologias, a integração das mulheres no mercado de trabalho, o emprego cada vez mais precário e instável, que levam a um maior número de núcleos familiares de dupla profissão. As diferenças de género e a classe social são cada vez mais descritas como temáticas desafiantes e polémicas (Özbilgin et al., 2011). A maioria dos indivíduos, independentemente do género e estado civil ou número de filhos, têm hoje responsabilidades e compromissos familiares. Apesar dos diversos estudos sobre a parentalidade e a conciliação trabalho-vida familiar, Cada vez mais é importante que se repensem as formas de organização do trabalho, com o objetivo de que os empregados (de ambos os sexos) consigam conciliar

as responsabilidades laborais com as familiares. Özbilgin et al (2011) criticam a suposição de que os homens são normalmente considerados como os chefes de família uma vez que podem influenciar e levar à discriminação dos papéis dos homens enquanto pais.

Os estudos sobre parentalidade e conciliação trabalho - vida familiar tendem a priorizar as dificuldades enfrentadas pelos pais que tentam equilibrar o emprego com o compromisso aos filhos. Motivos como a falta de disponibilidade pessoal, problemas de saúde, e impossibilidade de ter mais filhos determinam a decisão dos indivíduos de não terem mais filhos (Wall, 2005), em que os escassos recursos materiais surgem também como a razão mais indicada para se optar em ter apenas um filho. As alterações verificadas ao nível do trabalho têm tido um impacto na divisão das tarefas domésticas, nas estruturas familiares e relações pessoais e na identidade de género (Grant, 2000).

2.2 VALORES ORGANIZACIONAIS POSITIVOS

A conciliação do trabalho com a vida familiar é uma característica atual do mercado de trabalho, estando ligada a uma cultura de gestão organizacional, pretendendo-se contribuir para uma base de conhecimento que facilita aos empregados a escolha de opções que otimizem os seus resultados e as oportunidades de negócio (Hill et al., 2008). Para diversos autores, a cultura organizacional pode ser vista como uma variável endógena à organização, semelhante à estrutura organizacional (conforme a organização se adapta às mudanças) ou como sendo uma variável ambiental exógena que não deve ser alterada, e a qual se deve manter o mais estável possível. Existindo inúmeras perspetivas na caracterização da temática, dependendo da problemática, cada perspetiva pode estar correta.

As empresas devem adotar práticas de conciliação entre o trabalho e a vida familiar, com o intuito de evitar a possível diminuição da produtividade dos seus empregados, em que os custos ao investir nestas práticas devem ser justificados pelo aumento desta produtividade, devendo adequar-se as práticas implementadas às necessidades dos empregados (Sivatte et al., 2013).

Para Adewale & Anthonia (2013) a cultura organizacional é a “cola social” que une as pessoas e as faz sentir que são parte da realidade organizacional. Os empregados são motivados a aceitar a cultura dominante da organização em que estão inseridos se esta for preenchendo as suas necessidades de identidade social. Esta “cola social” visa atrair novos empregados e reter os que apresentam ter melhores desempenhos. A cultura organizacional orienta os empregados e isto ajuda-os a entenderem o que acontece na sua organização, incorporando valores éticos e tendo um impacto positivo, porque bons comportamentos tendem a ser impulsionado por valores positivos. Segundo Peixoto & Motta (2012), alterar a cultura é influenciar o sistema de valores da organização.

Neste sentido, Schwartz & Bilsky (1987) definiram valores como princípios ou crenças sobre comportamentos ou estados de existência que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de práticas e que são ordenados pela sua importância. Schwartz (2012) defende ainda que os valores têm tido um papel bastante importante para diversas disciplinas como a sociologia, psicologia, antropologia e outras, sendo usados para caracterizar grupos culturais, sociedades e indivíduos, para avaliar uma evolução ao longo do tempo, bem como explicar bases motivacionais de atitudes e comportamentos.

Uma vez que a sociedade se encontra em constante mudança, também os valores organizacionais se têm vindo a transformar e a evoluir. Cada vez mais as organizações pretendem reduzir a rotatividade dos empregados, incumbindo-lhes de trabalharem com vista ao alcance de um objetivo comum fomentando valores positivos e impondo regras (Katz & Kahn, 1978). Segundo Gorenak & Košir (2012), todas as pessoas têm os seus próprios valores e à medida que vão trabalhando em conjunto uns com os outros dentro da organização vão desenvolvendo novos e diferentes valores organizacionais.

As organizações, ao aplicarem práticas positivas como o respeito causam um impacto positivo e uma melhoria na satisfação e bem-estar dos seus empregados, influenciando-os a optarem por comportamentos positivos. Estes comportamentos poderão resultar na retenção e *engagement*. Por fim, visam alcançar a eficácia organizacional como a produtividade (Cameron et al., 2011).

Os POS - estudos organizacionais positivos - procuram “compreender os processos e os estados positivos no contexto organizacional, bem como as dinâmicas e os resultados a eles associados” (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Cameron & Spreitzer (2012) combinam diversas abordagens incorporando a noção de “positivo”. O que importa não é apenas gerir os problemas mas sim desenvolver as qualidades de todos os indivíduos dentro de uma organização. Os POS defendem que as características organizacionais positivas podem melhorar a eficácia organizacional, essencialmente em tempos de crise e em condições adversas. A letra P (que representa positivo) é controversa uma vez que pode ser interpretada como tendo uma conotação restritiva. A letra O (que representa organização) foca-se, sobretudo, em investigar processos positivos e situações que ocorrem em contextos organizacionais dentro da própria organização ou entre organizações diferentes. A letra S (que representa estudos) foca-se na persecução rigorosa, sistemática e fundamentos teóricos de fenómenos positivos.

Os valores definem-se como princípios ou crenças hierarquicamente organizados, os quais visam servir interesses individuais ou organizacionais. Os valores individuais visam orientar a vida pessoal dos indivíduos e os valores organizacionais pretendem orientar a própria empresa (Oliveira & Tamayo, 2004).

As transformações verificadas de globalização tecnológica exigem que as organizações apresentem novos padrões de comportamento para que se mantenham em constante competitividade.

O modelo de Cameron et al. (2011) tem sido bastante utilizado em estudos sobre as práticas organizacionais positivas. Identificam práticas organizacionais positivas: cuidado/zelo; apoio compassivo; perdão; inspiração; significado; gratidão, integridade e respeito. A positividade promove a resiliência contra obstáculos negativos e desafiadores que vão surgindo. Tamayo & Mendes (2001) defendem que estes valores tanto visam atender aos objetivos organizacionais, bem como às necessidades dos próprios indivíduos.

É possível verificar o impacto positivo das práticas das organizações através do Efeito protetor pela relação a emoções positivas; o Efeito de amplificação que protege a organização dos efeitos negativos e da angústia; O Efeito heliotrópico onde os empregados tendem a procurar e atrair energias positivas, afastando-se das energias negativas, e tendencialmente espera-se que o desempenho organizacional seja reforçado por práticas positivas das empresas (Cameron et al., 2011).

Os valores pelos quais uma organização se guia visam definir a capacidade de avaliação das suas próprias práticas de gestão. Os valores organizacionais positivos devem estar refletidos em todos os procedimentos das empresas. Apesar das mudanças a que assistimos, existem valores que perduram no tempo, como a necessidade que os empregados têm de sentirem que o seu contributo ao nível laboral é valorizado em empresas onde o respeito e honestidade prevalecem (Cunha et al., 2012). Os gestores devem promover a motivação dos seus empregados, incentivando-os a valorizar o presente, esquecendo os problemas do passado, fornecendo-lhes ferramentas para aproveitarem oportunidades no futuro (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

A noção chave decorre da ideia de que os valores organizacionais positivos moldam as atitudes e expectativas das pessoas.

H1: Os valores organizacionais positivos relacionam-se positivamente com a adoção de práticas de recursos humanos facilitadoras do projeto familiar.

H2: Os valores organizacionais positivos relacionam-se positivamente com as atitudes de suporte à família por parte dos gestores (responsáveis diretos).

2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS DE SUPORTE À FAMÍLIA

Apesar de não ser consensual entre os diversos autores, o termo “gestão de recursos humanos” surgiu como uma nova forma de conceptualizar a gestão de pessoas. Boxall (1993) procurou encontrar uma explicação teórica para as relações entre as políticas de pessoal e as estratégias das organizações, caracterizando-se como uma nova estratégia de gestão orientada para o compromisso.

A evolução da Gestão de Recursos Humanos iniciou-se aquando da Revolução Industrial, onde se passa de uma sociedade tradicional a uma sociedade moderna, seguindo-se um segundo grande marco, a Segunda Revolução Industrial, passando-se para uma perspetiva focada no colaborador.

As práticas positivas permitem alcançar os objetivos da organização, através de um clima forte e partilha de atitudes desejáveis, que levem conseqüentemente à satisfação

dos clientes através da qualidade dos serviços prestados (Bowen & Ostroff, 2004). Porém, se o clima for favorável, todas as partes envolvidas beneficiam, perspetivando-se que a empresa satisfaça as suas próprias necessidades, bem como dos seus trabalhadores (Bispo, 2006; Robbins, Judge & Sobral, 2010).

Verificando-se uma mudança na cultura da procura de trabalho e, a pensar nas mulheres inseridas no mercado de trabalho e com responsabilidades familiares, Stier, Lewin-Epstein & Braun (2012) defendem que práticas que facilitem a conciliação trabalho-vida pessoal tendem a reduzir o conflito existente nas empresas. As políticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente as recompensas oferecidas pelas organizações, são formas que pretendem alinhar os seus interesses com os dos seus empregados (como o caso das licenças de maternidade). Segundo Costa (2011), existem práticas que visam conciliar a vida pessoal com a profissional, nomeadamente através da flexibilidade laboral e da redução de horários. Yuile, et al. (2011) defendem que, se as empresas oferecerem maior flexibilidade aos seus empregados durante o período de trabalho, estes equilibram mais facilmente as duas esferas. Contudo, na maioria das organizações, ainda se verifica ausência de tais práticas.

No que toca à temática da natalidade e a sua relação com o trabalho, é fundamental que os indivíduos sintam que as práticas existentes sejam orientadas para os aspetos positivos de constituir família. É ainda fundamental que as empresas procurem criar um clima de maior segurança ao nível económico e social e que possibilite a elaboração de relativamente à gravidez (Azevedo et al., 2014) e que não prejudiquem quem opte pela tomada de decisão em ter filhos.

A flexibilização do tempo e das formas de trabalho, as licenças atribuídas, os incentivos a uma maior participação dos pais na vida dos filhos, entre outras (Gerson & Jacobs, 2004; Halpern, 2005) podem contribuir para a diminuição do absentismo e para a valorização da imagem das empresas no que toca à preocupação nas questões sociais e aos valores e práticas de cidadania (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006) bem como são fundamentais para aumentar a satisfação dos trabalhadores.

No artigo 59º da Constituição Portuguesa, no que toca à Igualdade dos Direitos dos Trabalhadores *“Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito: b) a organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a*

realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar”, complementando com o artigo 68º em que “os pais e as mães têm direito à proteção da sociedade e do Estado na realização da sua insubstituível ação em relação aos filhos, nomeadamente quanto à sua educação, com garantia de realização profissional e de participação na vida cívica do país” onde é possível verificar-se aqui especial preocupação com o apoio aos menores de idade.

Boselie, Dietz, & Boon, (2005) defendem que a Gestão dos Recursos Humanos se preocupa com as decisões das organizações que influenciam os empregados e que o seu objetivo fulcral é a conceptualização de práticas que visem a eficácia organizacional e que através destas se consigam atingir os melhores resultados possíveis. Voorde, Paauwe, & Veldhoven, (2001) defendem que a perspetiva dominante sobre os efeitos da gestão de recursos humanos apresenta resultados positivos tanto para a organização (desempenho) como para os empregados (bem-estar), em que o desempenho organizacional tem uma influência no bem-estar dos empregados.

Clark (2000) define o balanço trabalho-vida familiar como a satisfação e o bom funcionamento no trabalho e em casa, com o mínimo de conflito de papéis possível. Algumas organizações parecem reconhecer e valorizar a vida pessoal dos indivíduos, procurando o bem-estar pessoal e a conciliação entre os diferentes papéis. As políticas e práticas de conciliação constituem um grande avanço ao nível dos direitos laborais, na dinâmica familiar e na estrutura económica das próprias empresas.

H3: As práticas de recursos humanos facilitadoras da conciliação trabalho – vida familiar relacionam-se positivamente com a perceção da organização como “amiga das famílias”.

2.4 O PAPEL DAS ATITUDES DE SUPORTE À CONCILIAÇÃO TRABALHO – VIDA FAMILIAR DA PARTE DOS GESTORES (RESPONSÁVEIS DIRETOS)

O clima organizacional apresenta um papel importante para que as empresas determinem quais os pontos fortes e os pontos fracos com que se deparam, onde o

objetivo passa por permitir qualidade de vida aos empregados e, conseqüentemente melhorar a qualidade da oferta da própria empresa.

O clima organizacional pode ser visto como sendo a consciência que os empregados têm sobre a organização e sobre o ambiente de trabalho onde estão inseridos, onde defendem que uma organização é produtiva quando alcança os objetivos a que se compromete e, mais ainda, se for de uma forma lucrativa. Taniguchi & Costa (2009) consideram que o clima é fundamental para a Gestão de Recursos Humanos, uma vez que permite implementar estratégias que visam combater determinados problemas, conduzindo a uma gestão eficaz das pessoas. As empresas devem aumentar a eficiência dos seus programas e apostar em ações preventivas, antes do início dos mesmos (na sua integração), ao invés de ações corretivas. Rothbard & Edwards (2003) afirmam ainda que as pessoas não conciliam o seu dia apenas entre o trabalho e a vida pessoal, uma vez que também têm atividades pessoais e/ou na comunidade.

Todas as organizações têm os seus pontos positivos e negativos, as suas forças e fraquezas e isto influencia a sua relação com toda a rede existente, desde os seus empregados, acionistas, investidores e *stakeholders*. Num clima organizacional desfavorável podem transparecer sentimentos negativos, como o descontentamento dos empregados e a insegurança por parte dos clientes.

Considera-se que o clima tem um papel intermediário entre as características da organização e os resultados individuais, como as atitudes, a motivação e o desempenho dos colaboradores. Este emerge através de um processo de informação social que diz respeito ao significado que os trabalhadores atribuem às políticas, práticas e procedimentos que estes experienciam e aos comportamentos que observam como recompensa. Contudo, apesar de diversos pontos de vista, a literatura apresenta inúmeras divergências quanto às questões da natureza, das dimensões e do nível de análise, sendo abordado pela comunidade científica através de várias definições (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Neste sentido, e com o intuito de uma melhoria contínua, verificam-se práticas de apoio à conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus empregados, à semelhança do existente ao nível de programas de desenvolvimento em formação contínua de recursos humanos, pretendendo melhorar a qualidade e garantir a produtividade, visando a sustentabilidade organizacional.

A comunicação ganha aqui uma importância extrema, tornando-se um elemento fulcral que pode proporcionar um clima positivo dentro de uma organização. Segundo Paulino & Bezerra (2004), proporcionar um clima de confiança e respeito mútuo motiva os empregados ao alcance dos objetivos da organização, promovendo-se a autonomia dos mesmos e fazendo com que estes colaborem de uma forma empenhada nos projetos da própria empresa.

As empresas que promovem práticas de conciliação conseguem criar uma melhor comunicação entre chefias e empregados, tentando alcançar os objetivos da empresa e a cultura da organização (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).

Através da evolução das formas de organização do trabalho, pretende-se um enquadramento da progressão do indivíduo na esfera profissional.

Cada vez mais se verifica que, a nível laboral, se deixou de assistir a uma luta de vários candidatos a um lugar numa organização, para se assistir atualmente a uma luta das organizações pelos melhores candidatos (Franca & Pahor, 2012). Com esta realidade cada vez mais presente, Baldo (2013) defende que as empresas podem usufruir de benefícios individuais e coletivos, como a produtividade e a diminuição do *turnover*. Timms et al. (2015) defendem que as organizações podem ser consideradas como “amigas das famílias”, potenciando a sua reputação e atratividade. Contudo, se não se verificar uma relação de equilíbrio entre a vida profissional e a familiar dos empregados, podem surgir estados emocionais negativos que podem levar ao *turnover*. Jahangir, Akbar & Begum (2006) investigaram os efeitos do poder dos gestores nos seus empregados ao nível dos comportamentos de cidadania organizacional (medida pela justiça, comprometimento e satisfação laboral) considerando que podem ser decisivas para o *turnover* dos empregados.

Kossek et al. (2011) mostram como é importante para as organizações investirem na seleção e no desenvolvimento de gestores de recursos humanos que forneçam um apoio social positivo para os seus empregados, em geral no local de trabalho e ao nível da questão da conciliação trabalho - família, em particular.

É da responsabilidade das chefias diretas adequar as práticas de gestão dos recursos humanos às necessidades dos seus empregados, visando influenciar os comportamentos dos mesmos.

Tatum et al. (2003) defendem que cada ação de um gestor de recursos humanos, se for baseada e focada na justiça, tem uma reação positiva dos empregados. As relações de liderança podem contribuir para o desenvolvimento do sentido de compromisso centrado nos empregados, de cariz transformacional (Meyer et al., 2002), com estratégias eficazes para um ambiente de trabalho expressivo e com tarefas desafiantes para os empregados.

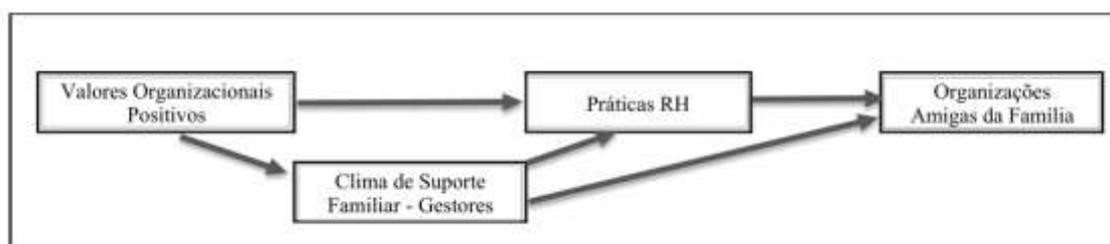
H4: A atitude de suporte ao equilíbrio trabalho – vida familiar demonstrada pelos gestores (responsáveis hierárquicos) relaciona-se positivamente com a perceção pelos empregados das práticas de RH como facilitadoras do projeto familiar.

H5: A atitude de suporte ao equilíbrio trabalho – vida familiar demonstrada pelos gestores (responsáveis hierárquicos) relaciona-se positivamente com a perceção dos empregados das organizações como “amigas das famílias”.

Por fim, o modelo teórico apresentado na figura 1 faz a integração das variáveis em estudo e respetivas associações tal como foram discutidas ao longo do enquadramento teórico.

Este modelo constitui a nossa proposta para compreender a influência da cultura organizacional, das práticas de recursos humanos e da atitude dos gestores na formação da perceção de uma organização como amiga da família.

Figura 1 - Modelo teórico utilizado neste estudo



CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1 Estratégia Metodológica

Neste estudo utilizou-se uma metodologia mista pelo facto de ser uma estratégia que permite analisar de forma mais completa uma problemática complexa e que possui inúmeros aspetos ainda por clarificar. Na literatura os métodos mistos são definidos como a combinação das abordagens qualitativas e quantitativas, (Tashakkori & Teddlie, 1998; Venkatesh, Brown & Bala, 2013).

No caso presente, recorreu-se à técnica da entrevista e do inquérito como métodos de recolha de dados.

Foi feita a opção de desenvolver o estudo com base no método misto pelas seguintes duas razões mais concretas:

- Enriquecimento da análise: abordagem do conhecimento (teoria e prática)
- Obtenção de duas perspetivas diferentes (qualitativa, com a perspetiva das empresas através de interlocutores relevantes, e, quantitativa, com a perspetiva das perceções dos empregados)

Creswell (2015), um dos autores de referência neste domínio, ao abordar a temática da metodologia mista, definiu três modelos alternativos para proceder à integração dos dados em estudos mistos: projeto convergente, sequencial explicativo e sequencial exploratório. Neste estudo, optou-se pelo projeto convergente, no qual a intenção passa por aplicar as duas abordagens de forma complementar, havendo, no momento da análise dos dados, lugar a uma associação integradora dos resultados.

Segundo Johnson, Onwuegbuzie & Turner (2007), a pesquisa dos métodos mistos é reconhecida como a terceira principal abordagem de investigação, sendo por norma, uma abordagem que procura considerar múltiplas perspetivas para compreensão da realidade.

Entendemos ainda que a triangulação (utilização de diversas fontes e métodos) introduzida por Campbell & Fiske (1959) visa aumentar o rigor na compreensão do objeto de estudo. Flick (2005) defende inclusive que não existem métodos de recolha ou de análise de dados que integrem os dois métodos, defendendo que as tentativas de

integrar as duas abordagens normalmente aparecem como uma abordagem seguida da outra ou em paralelo.

3.2 Amostra

Para a 1ª fase do estudo, entrevista a gestores de recursos humanos, foram consideradas seis organizações privadas e de sectores de atividade económica distintos, com uma dimensão superior a 250 empregados e possuindo um departamento de recursos humanos. Por razões de confidencialidade as designações destas organizações são mantidas confidenciais. Os sectores de atividade centraram-se em serviços profissionais, comunicação social, hotelaria, *outsourcing* e trabalho temporário, tecnologias de informação e serviços financeiros – ver tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização da amostra por setor de atividade

Setor de atividade
- Serviços profissionais
- Comunicação social
- Hotelaria
- <i>Outsourcing</i> e trabalho temporário
- Tecnologias de informação
- Serviços financeiros

Posteriormente, a obtenção dos dados quantitativos foi concretizada através de um inquérito a 1156 empregados das organizações acima mencionadas. A amostra foi composta por empregados dessas organizações que de forma voluntária e anónima responderam ao inquérito. No global contou com 519 inquiridos do género feminino (44,9%) e 637 do género masculino (55,1%), com idades compreendidas entre os 18 anos e os 56 anos, sendo a média de idades de 38 anos e o desvio padrão de 7 anos – tabelas 2 e 3.

Tabela 2 - Caracterização da amostra por género

		Género	
		Frequency	Percent
Valid	Masculino	637	55,1
	Feminino	519	44,9
	Total	1156	100,0

Tabela 3 - Caracterização da amostra por estado civil

		Estado_civil	
		Frequency	Percent
Valid	Casados/ União de Facto	718	62,1
	Solteiro	343	29,7
	Divorciado/ Viúvo	92	8,0
	Não responderam	3	,3
Total		1156	100,0

Tabela 4 - Caracterização da amostra por idade

		Idade	
		Frequency	Percent
Valid	=< 30 Anos	175	15,1
]30 - 45 [Anos	770	66,6
	>= 45 Anos	211	18,3

Total	1156	100,0
-------	------	-------

Tabela 5 - Caracterização da amostra por agregado familiar

Agregado familiar	
sem filhos	364
com 1 filho	357
com 2 filhos	325
com 3 filhos	79
com 4 filhos	25
com 5 filhos	6
Total	1156

Para além disso, é de mencionar que 20% dos inquiridos trabalham na atual organização há menos de 4 anos e que 22,4% se encontram há mais de dezassete anos na atual organização.

Relativamente ao estado civil, o destaque encontra-se no número de empregados casados ou em união de facto, sendo 62% dos empregados nesta condição, ao invés do número de empregados divorciados ou viúvos que é de apenas 8% de empregados – tabela 4.

Destaca-se ainda que 364 empregados ainda não têm filhos no seu agregado familiar e 792 empregados têm pelo menos um filho – tabela 5.

Podemos concluir que a amostra aparenta ser bastante equilibrada face aos objetivos da investigação.

3.3 Procedimento

Primeiramente, as entrevistas aos gestores de recursos humanos das seis organizações selecionadas foram realizadas em locais escolhidos pelos próprios entrevistados. As entrevistas, semiestruturadas, abordavam a questão da preocupação das organizações ao nível dos valores organizacionais positivos, o suporte à família, as práticas implementadas ao nível da conciliação entre o trabalho e a família, a importância do tema ao nível da atração e retenção dos trabalhadores, objetivos que as empresas pretendem alcançar com a implementação das práticas de conciliação entre o trabalho e a família, o impacto das práticas de gestão de recursos humanos na decisão dos trabalhadores em constituir família e as melhorias relativas à questão da conciliação do trabalho com a vida familiar (ver anexo I).

Numa fase posterior, através do programa *Typeform* foi construído um inquérito que foi colocado *online* durante algumas semanas e divulgado através de *email*, enviado por meio de uma hiperligação a uma rede de contactos composta pelos empregados das organizações previamente selecionadas na análise qualitativa.

Numa derradeira fase, voltámos às organizações para apresentar os resultados e percebermos a reação dos gestores de recursos humanos quando confrontados com os mesmos.

3.4 Instrumentos de medida

O inquérito foi construído a partir de escalas de autor, tendo-se realizado algumas adaptações. Procedeu-se da seguinte maneira:

- a) Valores organizacionais positivos com uma proposta de Cameron et al. (2011) com 12 itens, nomeadamente “as pessoas tratam-se com respeito” ou “confiamos uns nos outros”;
- b) Práticas de gestão de recursos humanos de apoio à família incluindo-se propostas de diversos autores como Greenhaus & Powell, (2006) e Voorde, Paauwe & Veldhoven (2001) com 6 itens, e ainda uma seleção de itens referidos em outros estudos, nomeadamente “o nível de remuneração” e “as perspetivas de progressão profissional”;
- c) Clima organizacional de suporte familiar – gestores optando-se por incluir 8 itens sugeridos na escala proposta por Thompson, Beauvais & Lyness (1999) nomeadamente

“o trabalho deve ser uma prioridade essencial na vida de uma pessoa” ou “a minha chefia dedica tempo para compreender as minhas necessidades do foro familiar”.

O inquérito utilizou como opção de resposta para a escala de valores organizacionais positivos e clima organizacional de suporte familiar uma escala de tipo Likert com 7 pontos, em que 1 corresponde a ”Discordo Totalmente”, 2 “Discordo Bastante”, 3 “Discordo”, 4 “Concordo em Parte”, 5 “Concordo”, 6 “Concordo Bastante” e 7 “Concordo Totalmente”. No que respeita às práticas de gestão de recursos humanos de apoio familiar, o inquérito usou igualmente uma escala de 7 pontos mas em que o referencial foi o nível de satisfação atual em que 1 correspondia a ” Nada satisfeito”, 2 “Pouco satisfeito”, 3 “Marginalmente satisfeito”, 4 “Moderadamente satisfeito”, 5 “Satisfeito”, 6 “Bastante satisfeito” e 7 “Muito satisfeito”.

Por fim, ainda se incluiu um único item para medir o grau em que os inquiridos consideravam em termos gerais as condições de trabalho oferecidas pela organização são facilitadoras da concretização dos seus projetos familiares. Neste ponto usou-se de novo uma escala de concordância com 7 níveis.

Foram ainda obtidas algumas informações mais específicas no sentido de melhor definir a amostra: a caracterização dos respondentes, nomeadamente a idade, a antiguidade na organização, o género, o estado civil, o agregado familiar atual.

Cada inquérito estava acompanhado de um pequeno texto informativo que explicava o objetivo e a pertinência do estudo, garantindo a confidencialidade e o anonimato do participante. O tempo de resposta a este inquérito teve aproximadamente a duração de 15 minutos.

A recolha dos dados ocorreu durante o período de novembro de 2016 e abril de 2017.

CAPÍTULO 4- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS – FASE 1

A análise dos resultados começa por se focar na preocupação que as empresas têm no que toca aos valores organizacionais positivos. Após análise e relativamente ao suporte familiar, como conciliam o trabalho com a vida familiar e as práticas de recursos humanos que mais contribuem para o bem-estar dos trabalhadores e sucesso da organização. Analisámos ainda a importância dada pela empresa à atração e retenção dos empregados e quais os objetivos que se pretendem alcançar com a implementação das práticas acima referidas e se estas têm impacto na decisão dos empregados em constituírem família. Por fim, se a empresa visa introduzir melhorias relativas à questão da conciliação do trabalho com a vida familiar num futuro próximo.

TEMA 1 - Preocupação das organizações ao nível dos valores organizacionais positivos

No que diz respeito à temática dos valores organizacionais positivos, pretendemos conhecer a perspetiva dos gestores de recursos humanos das empresas em estudo, sendo apresentados alguns excertos das entrevistas realizadas. Verifica-se a existência de culturas organizacionais focadas nas pessoas e no seu bem-estar, para além de assumirem este tema como parte da sua responsabilidade social corporativa.

As empresas apostam cada vez mais em valores como *“a proximidade, a necessidade de envolver colaboradores de várias áreas e funções em projetos estratégicos e a aposta no papel da hierarquia como um orientador mas também um facilitador para os problemas que cada colaborador pode ter.”* (GRH, empresa)

“ ... tem efetiva preocupação com os valores organizacionais positivos, começando pelo seu Management Team, passando por chefias intermédias e por todos os colaboradores.” (GRH, empresa)

As empresas defendem que a mudança que se tem vindo a verificar ao nível da valorização dos valores organizacionais tem sido uma preocupação constante e tendencialmente crescente: *“toda a organização, desde os administradores, passando pela equipa dos RH’s, e também pelos próprios colaboradores. Todas as pessoas*

contribuem para termos uma organização que é positiva a todos os níveis.” É um tema regularmente debatido e abordado, nomeadamente em “Comités e Fóruns existentes, assim como no Conselho de Administração.” (GRH, empresa)

Verifica-se coerência no discurso de todos os gestores de recursos humanos ao nível das suas áreas de intervenção. As empresas que participaram neste estudo defendem ter departamentos de recursos humanos estruturados e com áreas de atuação definidas e integradas.

A implementação de práticas de responsabilidade social nas organizações podem ter um impacto significativo no bem-estar dos empregados, o que pode influenciar o desempenho destes e, conseqüentemente, a qualidade dos produtos/serviços que a própria empresa oferece aos seus clientes. Waldman (2014) defende que as políticas de responsabilidade social têm vindo a ganhar uma importância crescente e que se verifica que a eficaz implementação destas políticas por parte dos seus líderes, resulta numa relação entre liderança e responsabilidade social.

TEMA 2 - Suporte à família: como os empregados conciliam o trabalho com a vida familiar

Tendencialmente, o foco das temáticas tem sido a conciliação entre trabalho e vida familiar. Segundo Gatrell et al. (2013), este foco manter-se-á enquanto não se começar a ter em conta os temas críticos sobre género, classe social e diferenças (como a flexibilidade no horário de trabalho para colmatar as necessidades parentais). De seguida, são apresentados alguns excertos das entrevistas realizadas, que demonstram a perspectiva dos gestores de recursos humanos das empresas em estudo sobre este tema. Apresentamos três exemplos que ilustram que, apesar das empresas saberem que existe essa necessidade de conciliação do trabalho com a vida pessoal, muitas vezes a exigência do trabalho leva a um esforço maior no trabalho que coloca em causa esse balanço:

“A necessidade de se conciliar a vida pessoal com a vida profissional é um dado conhecido. Porém, apesar de conhecido é muitas vezes de difícil implementação ... temos passado por algumas transformações entre elas um processo de reestruturação

no final do ano 2016 que implicou a saída de 300 pessoas. Nesta fase as equipas procuram reajustar-se na resposta ao trabalho que têm para fazer com menos gente. “ (GRH, empresa).

“O sector hoteleiro não é fácil no equilíbrio trabalho família. Grande parte das medidas que se vêem por aí prendem-se com a flexibilização de horários, diminuição da carga horária, ...e nós sabemos que a hotelaria não pára. Os nossos colaboradores têm de trabalhar 24h por dia, as equipas têm de trabalhar e estar no terreno sempre, e de facto isso faz com que a flexibilização dos horários não seja tão possível. Nós, de qualquer forma, temos consciência de que, até pela carga horária que a hotelaria acarreta, é importante ter algumas medidas que possam privilegiar a vida pessoal dos colaboradores, daí termos implementado um pacote de medidas que tente facilitar esta conciliação e aliviar certas tensões que possam ter relativamente à vida pessoal, nomeadamente favorecer a natalidade, o casamento, entre outros.” (GRH, empresa)

“Os serviços que prestamos enquadram-se nos serviços profissionais, que exige contacto regular, personalizado e muitas vezes frequente e intenso com os clientes. É difícil implementar medidas de redução de horário, por exemplo, neste modelo de negócio. Existem picos de trabalho que exigem a atenção constante dos advogados, sendo períodos difíceis...” (GRH, empresa)

Contudo, existem gestores de recursos humanos que defendem que já têm práticas implementadas que visam diminuir o conflito existente nesta tentativa dos empregados conciliarem estas duas esferas: *“O fator tempo é, no nosso entendimento, um dos fatores de maior conflitualidade dos horários praticados nas duas esferas da vida. ... pensamos que a conciliação entre vida profissional e vida pessoal/familiar é a este nível relativamente tranquilo já que existe bastante flexibilidade não só na gestão como no próprio controlo dos horários”* (GRH, empresa).

“... temos alguns processos que visam a conciliação ao nível do trabalho e da vida pessoal dos colaboradores, tentamos ao máximo facilitar os colaboradores em situações em que tenham familiares doentes, demonstrando sempre aos colaboradores que podem viver a sua vida pessoal também no seu local de trabalho.” (GRH, empresa)

No que diz respeito às práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, parece existir algum esforço por parte dos empregadores em conseguir equilibrar ambas

as vertentes. Contudo, algumas empresas admitem que, por motivos de instabilidade e reformas que têm atravessado nos últimos anos, tem sido uma fase de transição e adaptação às novas necessidades e realidade. Neste sentido, admitem que é um tema que está na agenda das empresas e da própria gestão dos recursos humanos. Verificamos ainda que, em muitos estudos relativos à parentalidade e à conciliação trabalho - vida familiar tendem a priorizar as dificuldades enfrentadas pelos pais que tentam equilibrar o emprego com o compromisso de dar apoio aos filhos, quem nem sempre é possível. Aqui, podemos referir que as organizações têm vindo a desenvolver contratos de trabalho alternativos para facilitar aos empregados esta conciliação da melhor forma e com o menor impacto negativo possível. Valoriza-se uma distribuição equilibrada de licenças para apoio à família, permitindo mais facilmente às mulheres assumirem responsabilidades no plano profissional e progredirem na carreira e, por outro lado, valorizar o papel dos homens na educação dos filhos.

TEMA 3 - Práticas implementadas ao nível da conciliação entre o trabalho e a família

De uma forma geral, as empresas que participaram no estudo apresentam departamentos de recursos humanos estruturados com várias áreas de atuação definidas e que funcionam de forma integrada e empenhadas em desenvolver a vertente da conciliação trabalho e vida familiar. Com esta análise pretendemos compreender quais as práticas implementadas pelas empresas e o impacto que têm na vida dos empregados, ao nível familiar e profissional. De seguida, são apresentados alguns excertos das entrevistas realizadas, que demonstram a perspetiva dos gestores de recursos humanos das empresas em estudo:

“... Entre outras de cariz mais geral como igualdade de género em termos de remuneração e de perspetivas de carreira e de recrutamento não discriminatório, ... atribui cheques creche que visa apoiar as famílias dos trabalhadores com níveis de remuneração mais baixos nas despesas com a educação dos filhos; flexibilidade na organização e controlo dos horários de trabalho; oferta de uma lembrança simbólica para cada nascimento... e realização de atividades para os filhos dos trabalhadores ...

No Natal, são também oferecidos presentes a todos os filhos com idades compreendidas entre os 0 e os 12 anos.” (GRH, empresa)

“Recentemente assumimos como princípio na nossa Política de Benefícios (parcerias com outras entidades e protocolos estabelecidos) a integração dos familiares diretos de todos os trabalhadores”. (GRH, empresa)

“Preocupamo-nos com os horários de trabalho flexíveis, com a possibilidade dos colaboradores trabalharem a partir de sua casa sempre que necessitem, temos médico nas instalações a cada 15 dias” (GRH, empresa)

“Ao longo dos anos temos vindo a adotar um conjunto de práticas orientadas para a conciliação entre o trabalho e a família na população de advogados (profissionais independentes), como a atribuição do período de licença de maternidade com a duração de quatro meses (pago na totalidade) ou a licença de paternidade (três semanas) nas mesmas condições. A este conjunto acresce a redução de horário semanal até ao filho perfazer um ano de idade.” (GRH, empresa)

“Nos colaboradores, existem ainda medidas de flexibilidade e rotatividade de horários.” (GRH, empresa)

Ao analisar estes excertos, ficamos com a ideia de que as práticas de conciliação entre a vida pessoal e profissional beneficiam tanto os homens como as mulheres e que é uma preocupação crescente das próprias empresas, existindo um esforço para facilitar esta conciliação (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).

Os entrevistados identificam várias medidas implementadas e acreditamos que são as próprias empresas que vão desenvolvendo medidas específicas de apoio à conciliação conforme surgem as necessidades. Exemplos dessas medidas são os cheques-creche, horários flexíveis, alargamento do período de licença de maternidade e paternidade, entre outros. Neste sentido, parece-nos que as medidas descritas vão para além das políticas existentes na Constituição Portuguesa.

Contudo, e como descrito por um dos gestores de recursos humanos entrevistado: *“Temos tido na nossa sede os serviços de uma Osteopata, manicure, venda de pão e produtos regionais... Mas sabemos que estas medidas são insuficientes para garantir o desejado equilíbrio.”* percebendo que existe ainda um longo caminho a percorrer.

TEMA 4 - Importância do tema ao nível da atração e retenção dos empregados

Pela crescente competitividade organizacional, os empregadores enfrentam a necessidade de promover práticas que melhorem a qualidade de vida como estratégia de satisfação e aumento da produtividade (Slaughter & Greguras, 2009). Quando os indivíduos se encontram no processo de procura de emprego, sentem-se mais atraídos por organizações que permitem a conciliação entre a vida profissional e pessoal (Carless & Wintle, 2007) em vez do seu objetivo ser unicamente ao nível profissional (Sabil & Marican, 2011).

Apresentamos alguns excertos das entrevistas realizadas que demonstram a perspetiva dos gestores de recursos humanos sobre esta temática:

“Pensamos que as medidas que temos tentam motivar os nossos trabalhadores e dar-lhes boas condições de trabalho, de modo a que os cative e não os leve a abandonar o serviço.” (GRH, empresa)

“...programas direcionados ao engagement dos colaboradores da própria empresa, sendo um instrumento de retenção dos colaboradores. Podemos ainda falar de talento tentando reter todos os colaboradores, mesmo sabendo que há pessoas que têm mais potencial que outras todos para nós são importantes. Ainda pretendemos reter os colaboradores que garantam que os nossos valores sejam perpetuados.” (GRH, empresa)

“Este é um dos temas centrais na gestão moderna de capital humano das Firms de Serviços Profissionais, particularmente com a transição do meio da Advocacia predominantemente masculino para um maior equilíbrio na representação de géneros. Para além da atração e retenção de talento jovem, a Firma procura adotar medidas que proporcionem novas estratégias para o aumento dos índices de engagement e compromisso organizacional que se refletem na qualidade do serviço prestado e na vertente de Inovação que nos diferenciam no mercado.” (GRH, empresa)

Na opinião dos entrevistados, este tipo de investimentos por parte das empresas tende a ser vista como bastante positiva para os seus empregados que, na sua maioria, identificam esta possibilidade como uma grande ajuda no que respeita à coordenação

dos seus horários de trabalho e diversas regalias como uma consequência facilitadora desta conciliação. Atrair, desenvolver e reter talentos são ações estratégicas consideradas importantes para os gestores das estruturas organizacionais deste estudo. Highhouse, Thornbury & Little (2005) determinaram que a atração dos indivíduos para com a organização vai muito além dos benefícios ao nível salarial.

TEMA 5 - Objetivos a alcançar com a implementação das práticas de conciliação entre o trabalho e a família

Segundo (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006), a implementação das políticas de conciliação entre o trabalho e a família permitem a diminuição de *turnover*, que origina a diminuição das despesas em recrutamento de empregados e nos custos com processos de formação.

Relativamente aos objetivos que as empresas pretendem alcançar com a implementação das práticas de conciliação entre o trabalho e a família, apresentamos alguns excertos das entrevistas que demonstram a perspetiva dos gestores de recursos humanos:

“... estas medidas têm também o objetivo de reter trabalhadores/talento, aumentar a produtividade e o desempenho, e reduzir a insatisfação profissional e o absentismo.”

“Pretendemos ir motivando os trabalhadores ao longo dos meses de trabalho e fazê-los sentirem-se bem. Tentamos valorizá-los e dar-lhe oportunidade de conciliarem o seu trabalho e o stress do dia-a-dia com a sua vida familiar.” (GRH, empresa)

“A implementação destas medidas permite criar os alicerces para que cada colaborador crie o seu alinhamento para definir a sua estratégia para criar o seu melhor equilíbrio. Acreditamos que cada colaborador deve ser autónomo por alinhar este caminho.” (GRH, empresa)

“Tornar a empresa apelativa, não só de uma perspetiva profissional e de ambiente positivo de trabalho, mas de igual modo como um local de trabalho em que se perspetiva continuidade e a construção de uma carreira a longo prazo que inclui a construção de meio familiar.” (GRH, empresa)

Para Chambel & Curral (2008), considera-se que o clima influencia as características da organização e os resultados individuais, como as atitudes, a motivação e o desempenho

dos empregados. Afirmam que a perceção do contexto de trabalho suscita expectativas que têm uma influência direta na motivação e que proporciona sentimentos de satisfação e de identificação com a organização, estando os seus comportamentos relacionados com o desempenho, absentismo e *turnover* dos empregados da organização.

Atualmente verifica-se em Portugal um esforço para desenvolver medidas que visem a igualdade de género no seio das organizações através da igualdade de oportunidades e da conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional (Monteiro & Ferreira, 2013). O aumento da motivação dos trabalhadores é um aspeto mencionado, bem como a diminuição de conflitos laborais e a valorização da imagem da empresa enquanto socialmente responsável. Neste sentido, o quadro mental dominante assenta no esforço que as empresas demonstram em serem atrativas, terem capacidade de reter os empregados e mantê-los satisfeitos e felizes.

TEMA 6 - Impacto das práticas de gestão de recursos humanos na decisão dos empregados em constituir família

Beauregard & Henry (2009) defendem que se forem aplicadas práticas que apoiem os trabalhadores e as suas famílias, os empregados esforçar-se-ão para retribuir estas atitudes e comportamentos positivos, o que irá potenciar o comprometimento, comportamentos de cidadania e produtividade.

Com as organizações cada vez mais competitivas, para Rupp et al. (2015), no sentido das empresas recrutarem os melhores empregados, tem surgido a necessidade das empresas determinarem a importância das práticas de apoio à maternidade e quais as expectativas que criam nos trabalhadores e nos candidatos.

De seguida, apresentamos alguns excertos das entrevistas que demonstram a perspetiva dos gestores de recursos humanos sobre este a decisão dos empregados em constituir família:

“Acreditamos que medidas de apoio ao equilíbrio entre a vida privada e familiar possam ter impacto na decisão de cada pessoa constituir família... Temos noção que na empresa o número de nascimentos tem vindo a aumentar mas o número de bebé por

ano ainda não atinge nem 1% da população. Numa população onde a média de idades é de 40 anos talvez fosse expectável um número maior...” (GRH, empresa)

“Sim, poderão ter impacto nesta decisão, não temos dados que confirmem esta perceção, mas claramente temos como facto a baixa rotatividade que a empresa apresenta, a estabilidade organizacional reconhecida pelos nossos colaboradores, que permite contribuir para uma estabilização pessoal e profissional que pode contribuir para a consolidação da família.” (GRH, empresa)

Existe uma tentativa por parte das empresas de implementar práticas que sejam apelativas para melhorar a qualidade de vida dos empregados.

Contudo, verificámos nestes excertos que, os gestores de recursos humanos que entrevistámos consideram que não é possível verificar o impacto das práticas que implementam ao nível da decisão dos empregados em constituir família, nomeadamente ao nível do número de filhos.

É cada vez mais valorizada pelas organizações a disponibilização de medidas que permitam aos seus empregados equilibrar as realidades profissional e familiar bem como atenuar os efeitos negativos que os conflitos podem ter sobre as suas atitudes no local de trabalho e ao nível individual (Fiksenbaum, 2014).

TEMA 7 – A pensar no futuro: Melhorias na conciliação do trabalho com a vida familiar

Relativamente à possibilidade de serem introduzidas melhorias relativas à questão da conciliação do trabalho com a vida familiar, apresentamos alguns excertos das entrevistas que demonstram a visão dos gestores de recursos humanos sobre esta temática:

“Sim, estamos a estudar um conjunto de benefícios que possam melhorar a atual situação.” (GRH, empresa)

“Existe em curso um conjunto de iniciativas que visam tornar a Firma na primeira escolha, não só de futuros colaboradores mas também de clientes, nas quais se incluem projetos em relação ao work-life balance...” (GRH, empresa)

A flexibilidade atribuída no local de trabalho enquanto característica da cultura organizacional está frequentemente associada a sentimentos de autonomia e apoio, nomeadamente para possibilitar o cumprimento das obrigações familiares.

Temos ainda exemplo de uma empresa em que, atualmente, não considera existir necessidade de implementar medidas de apoio a uma conciliação mais facilitadora ao nível da vida pessoal e profissional: *“Neste momento não temos nenhuma proposta em cima da mesa a este nível, o que não significa que no caso de ser detetado alguma possibilidade de melhoria, que a mesma não seja efetuada, aliás como tem sido prática da empresa.”* (GRH, empresa)

A conciliação do trabalho com a vida familiar tem sido debatida ao longo deste estudo, uma vez que é uma temática bastante pertinente, pelo seu impacto na vida tanto dos empregados como das suas famílias. A nível profissional, os empregados, cada vez mais, estão sujeitos a maiores níveis de exigências, afastando-se cada vez mais da sua família bem como das suas responsabilidades familiares e pessoais. A globalização e a pressão das organizações concorrentes obriga ao aumento da qualidade e quantidade das horas de trabalho efetivas (Kossek & Lee, 2005). Por este motivo, deve ser uma preocupação crescente das organizações permitir que, a cada dia, sejam criadas iniciativas que melhorem a qualidade de vida dos seus empregados através desta possibilidade de conciliação de ambas as esferas. Os gestores de recursos humanos de algumas empresas entrevistadas afirmam que é uma área em constante expansão, e que estão motivados para que, em conjunto com os empregados (ouvindo as suas motivações), avancem com mais medidas que permitam a conciliação do trabalho-vida familiar, numa perspetiva de maior satisfação.

Tabela 6 - Resumo da análise qualitativa - Parte 1

<p>TEMA 1 - Preocupação das organizações ao nível dos valores organizacionais positivos</p>	<p>De uma forma geral, todas as empresas assumem ter uma preocupação crescente. Verifica-se coerência no discurso dos responsáveis de recursos humanos ao nível das suas áreas de intervenção. As empresas que participaram neste estudo defendem ter departamentos de recursos humanos estruturados e com áreas de atuação definidas e integradas.</p>
<p>TEMA 2 - Suporte à família: como os empregados conciliam o trabalho com a vida familiar</p>	<p>Apesar das empresas saberem que existe a necessidade de conciliação do trabalho com a vida pessoal, muitas vezes a exigência do trabalho leva a um esforço maior no trabalho que coloca em causa este equilíbrio, uma vez que não permite a participação dos empregados na esfera familiar, tanto quanto desejado.</p> <p>Existem gestores de recursos humanos que defendem que já têm práticas implementadas que visam diminuir o conflito existente nesta tentativa dos empregados conciliarem estas duas esferas. Admitem porém, que por motivos de instabilidade e reformas que têm atravessado nos últimos anos, tem sido uma fase de transição e adaptação às novas necessidades e exigências. Valorizam uma distribuição equilibrada de licenças para apoio à família, permitindo mais facilmente às mulheres assumirem responsabilidades no plano profissional e progredirem na carreira e, por outro lado, valorizar o papel dos homens na educação dos filhos.</p>
<p>TEMA 3 - Práticas implementadas ao nível da conciliação entre o trabalho e a família</p>	<p>De uma forma geral, as empresas que participaram no estudo apresentam departamentos de recursos humanos estruturados com várias áreas de atuação definidas e que funcionam de forma integrada e empenhadas em desenvolver a vertente da conciliação trabalho e vida familiar.</p> <p>Concluimos que as práticas de conciliação entre a vida pessoal e profissional beneficiam tanto os homens como as mulheres. Acreditamos que são as próprias empresas que vão desenvolvendo medidas específicas de apoio à conciliação conforme surgem as necessidades. Neste sentido, parece-nos que as medidas descritas vão para além das políticas existentes na Constituição Portuguesa.</p>

	<p>Exemplos de práticas implementadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Horários de trabalho flexíveis, com a possibilidade dos colaboradores trabalharem a partir de sua casa sempre que necessitem - Médico nas instalações a cada 15 dias; - Cheques creche que visa apoiar as famílias dos trabalhadores com níveis de remuneração mais baixos nas despesas com a educação dos filhos; - Flexibilidade na organização e controlo dos horários de trabalho; - Realização de atividades para os filhos dos empregados - Presentes oferecidos no Natal a todos os filhos dos 0 e os 12 anos de idade. - Empregabilidade familiar (workshop para familiares de colaboradores que estejam desempregados) - Apoio aos ascendentes (pessoas que tenham familiares acamados tenham acesso a apoio domiciliário realizado por colaboradores de andares da empresa, e são pagas pela própria empresa) - Serviços pessoais no local de trabalho (trazer um serviço de lavagem de carros, enfermagem, massagens, etc) - Mindfulness (aprendizagem de técnicas para nos sentirmos bem connosco próprios) - Workshops (gestão familiar em termos de stress ou dicas de nutrição, por exemplo)
<p>TEMA 4 - Importância do tema ao nível da atração e retenção dos empregados</p>	<p>Atrair, desenvolver e reter talentos são ações estratégicas consideradas importantes para os gestores das estruturas organizacionais deste estudo.</p>
<p>TEMA 5 - Objetivos a alcançar com a implementação das práticas de conciliação entre o trabalho e a família</p>	<p>O aumento da motivação dos trabalhadores é um aspeto mencionado, bem como a diminuição de conflitos laborais e a valorização da imagem da empresa enquanto socialmente responsável. Neste sentido, o quadro mental dominante assenta no esforço que as empresas demonstram em serem atrativas, terem capacidade de reter os empregados e mantê-los satisfeitos e felizes.</p>

<p>TEMA 6 - Impacto das práticas de gestão de recursos humanos na decisão dos empregados em constituir família</p>	<p>Os gestores de recursos humanos assumem que não são capazes de ter noção do impacto que as práticas que implementam têm ao nível da decisão dos colaboradores em constituir família, nomeadamente ao nível dos filhos.</p>
<p>TEMA 7 – A pensar no futuro: Melhorias na conciliação do trabalho com a vida familiar</p>	<p>Os empregados cada vez mais estão sujeitos a maiores níveis de exigências, afastando-se cada vez mais das suas responsabilidades familiares e pessoais. Os gestores de recursos humanos de algumas empresas entrevistadas afirmam que é uma área em constante expansão mas que estão motivados para que, em conjunto com os colaboradores, avancem com mais medidas que incentivem a conciliação do trabalho-vida familiar.</p>

Fonte: Elaboração própria

Com esta análise pretendemos fazer a confrontação entre o discurso dos gestores de recursos humanos e as práticas implementadas de conciliação entre o trabalho e a vida familiar. Concluímos que existe uma verdadeira e crescente preocupação demonstrada pelas organizações ao nível dos seus valores positivos. Apesar da difícil implementação, existem práticas de suporte à família que tendencialmente são ajustadas de forma a melhor permitir o equilíbrio das duas esferas. É de ressaltar a importância dada à atração e retenção dos empregados através de diversas práticas e programas direcionados ao *engagemant* da própria empresa e dos seus empregados. As empresas deste estudo consideram que são atrativas, com capacidade de reter os empregados e mantê-los com bons níveis de satisfação. Verifica-se uma tentativa das empresas em implementar práticas e definir objetivos que tenham impacto positivo na conciliação entre o trabalho e a família, com impacto específico na tomada de decisão dos empregados em constituir família. Contudo, assumem que é uma área em contante mudança e que ainda existem muito trabalho a desenvolver. Todas as evidências apontam para a importância do tema e foi possível validar que, neste estudo, faria sentido passar para a fase seguinte: recolha dos dados quantitativos dos empregados destas seis organizações.

Através do inquérito realizado, pretendemos conhecer a perceção dos empregados das respetivas organizações e compreender se as suas opiniões relativamente ao papel das

práticas de recursos humanos como facilitadoras ou inibidoras da conciliação trabalho – vida familiar estão em consonância com as opiniões dos gestores de recursos humanos dessas mesmas organizações.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS – FASE 2

A análise dos dados foi realizada com base no modelo de Equações Estruturais tendo sido utilizado o pacote estatístico SPSS e AMOS versão 22. O tratamento dos dados foi concretizado em quatro etapas. Primeiro, verificámos o modelo de medida para cada uma das variáveis. Segundo, procedeu-se à estimativa dos índices de ajustamento do nosso modelo teórico e comparação com modelos alternativos, bem como ao teste das hipóteses de investigação. Terceiro, foram analisadas as hipóteses de mediação usando para o efeito o teste de Sobel (1982) para verificar a significância estatística dos efeitos indiretos. Por último, verificou-se o comportamento do modelo teórico ajustado a cada uma das organizações participantes no estudo.

4.2.1. ANÁLISE DO MODELO DE MEDIDA

Numa primeira fase, com o intuito de garantir a validade dos constructos latentes que integram o modelo teórico de base foi desenvolvida uma série de análises fatoriais confirmatórias, cujo procedimento é recomendado nas situações em que se utilizam instrumentos de medida desenvolvidos por outros autores e cujas evidências dizem respeito a estudos realizados noutros contextos. Para a avaliação do ajustamento do modelo de medida foram considerados o teste do Qui-Quadrado e os índices GFI, CFI, NFI, RMSEA e SRMR.

De maneira global, os resultados permitem considerar que as escalas usadas nesta investigação: Valores Organizacionais Positivos (VOP), Práticas de Recursos Humanos de Apoio à Família (PRHs) e Clima Organizacional de Suporte Familiar - Gestores (CSF), apresentam índices de ajustamento que justificam a validade de constructo destas medidas. Os dados dos índices de adequação encontram-se na tabela 7.

Foi validado igualmente o pressuposto da distribuição normal multivariada, uma vez que os valores de assimetria e de curtose se situaram próximos de 0 assim como a ausência de outliers. Por seu lado, e a fim de analisar a presença de indícios de riscos fora do normal de multicolinearidade das variáveis, procedeu-se à estimativa análise do

fator de inflação da variância – VIF e da respetiva Tolerância, os quais se revelam dentro dos parâmetros recomendados, ver tabela 8 (Marôco, 2014).

Tabela 7 - Síntese dos índices de ajustamento dos modelos de medida

Variáveis	X ²	df	p-value	GFI	CFI	NFI	RMSEA [90% IC]	p-value	SRMR	ECVI	AIC
Valores Organizacionais Positivos	40,905	29	,070	,994	,999	,997	,019],000 - ,031[1,000	,0078	,120	138,90
Clima Organizacional de Suporte Familiar - Gestores	17,932	10	,056	,996	,999	,998	,026],000 - ,045[,982	,0062	,061	69,93
Práticas de RH	3,902	4	,419	,999	1,000	,998	,000],000 - ,044[,978	,0067	,033	37,90

Tabela 8 - Análise da multicolinearidade

Modelo		Estatísticas de Colinearidade	
		Tolerance	VIF
	Valores Organizacionais Positivos	,638	1,568
	Clima Organizacional de Suporte Familiar - Gestores	,677	1,476
	Práticas de RH	,650	1,538

Variável dependente: Organizações Amigas da Família

Por fim, as estatísticas descritivas – médias, desvio-padrão, valores alfa de Cronbach e correlações são exibidas na tabela 9. As evidências dão suporte para que consideremos que os índices de precisão apresentados são bastante bons – todas as escalas apresentam um alfa de Cronbach superior a .70 (Hair & Anderson, 2010). E, por outro lado, as relações existentes entre as três variáveis exógenas e a variável endógena (organizações amigas da família) apontam para a existência de correlações positivas e estatisticamente significativas.

Tabela 9 - Estatísticas descritivas, correlações e alfa de Cronbach

Variáveis	M	SD	1	2	3	4
Valores Organizacionais Positivos (12 itens)	4,705	1,051	(,958)			
Clima Organizacional de Suporte Familiar - Gestores (8 itens)	3,962	1,199	,504**	(,959)		
Práticas de RH (6 itens)	2,274	,558	,533**	,490**	(,829)	
Organizações Amigas da Família (1 item)	4,380	1,333	,523**	,581**	,660**	1

Notas:

N = 1156

**p < ,01 (teste bilateral)

Consistência interna dos construtos entre parêntesis

Em termos de análise dos pesos de saturação de cada um dos fatores (itens) com base nos quais foram medidas as variáveis consideradas no estudo - valores organizacionais positivos, práticas de recursos humanos de apoio à família e clima organizacional de suporte familiar - gestores – os modelos da respetiva estrutura fatorial, ver figuras 2 a 4, dão suporte à importância relativa de todos os itens.

Figura 2 - Valores Organizacionais Positivos (VOP)

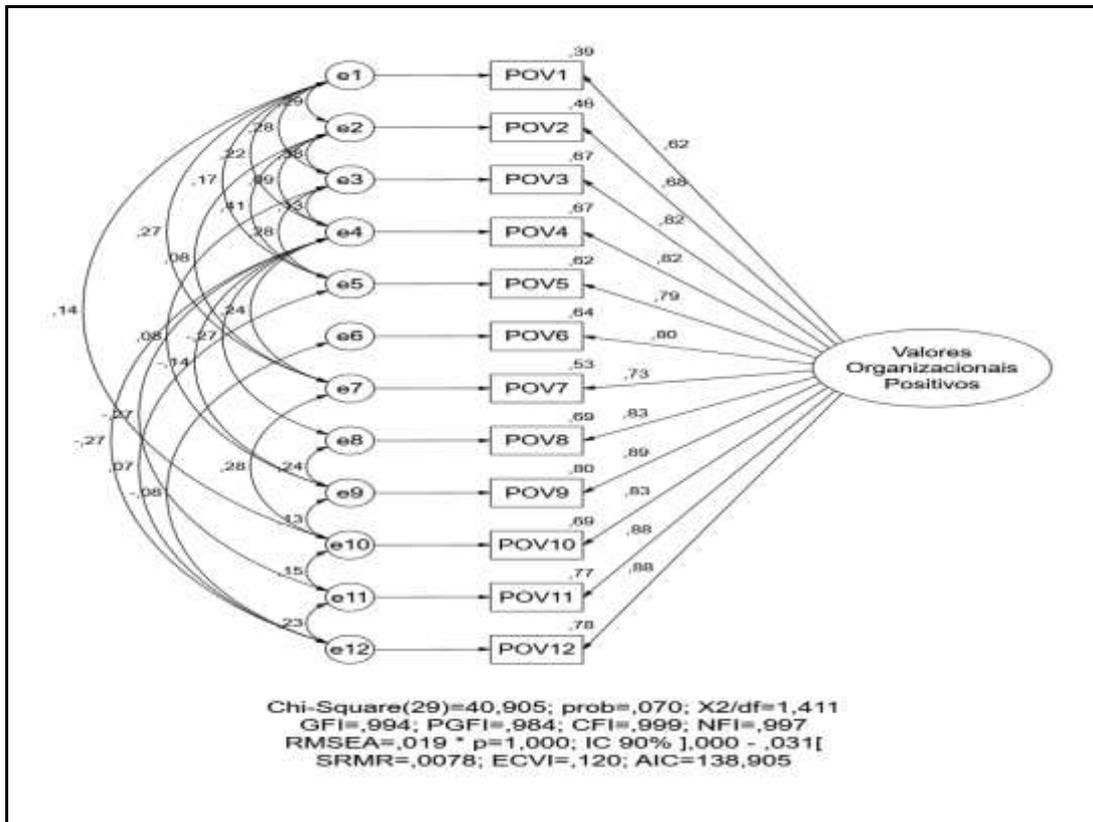


Figura 3 - Clima Organizacional de Suporte Familiar - Gestores (CSF)

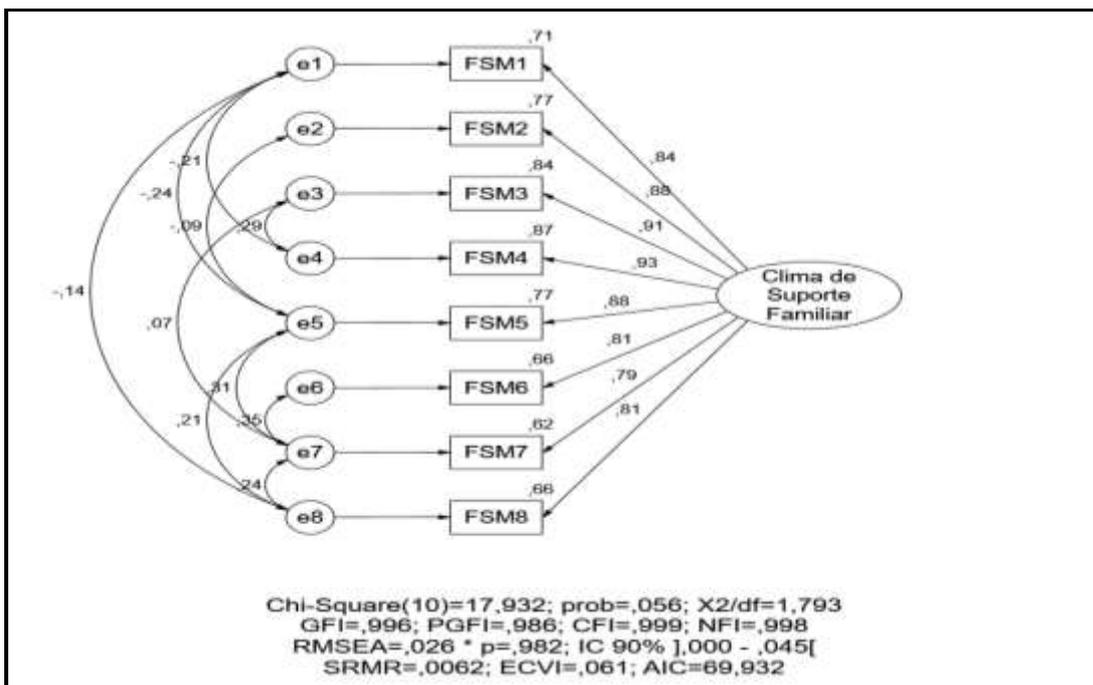
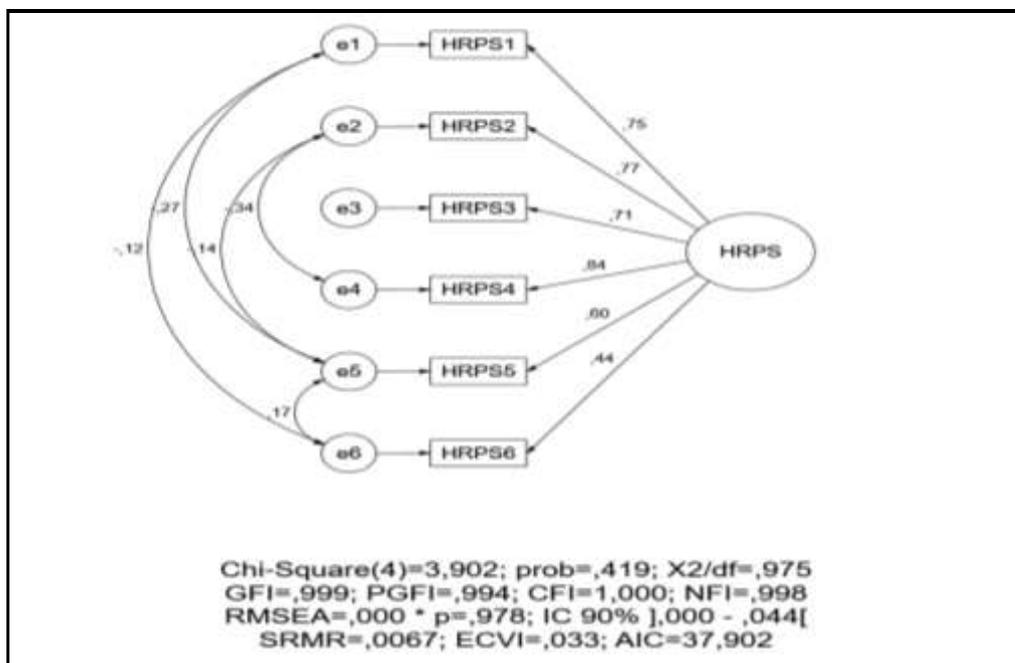


Figura 4 - Práticas de Gestão de RH (HRPs)



4.2.2 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Foi utilizada a metodologia dos modelos de equações estruturais para testar o modelo teórico de base (ver Fig.1) e as respetivas hipóteses.

Num primeiro momento, realizou-se a análise dos índices de ajustamento do modelo teórico (onde se incluem todos os parâmetros dos construtos estimados) tendo-se verificado que os dados não se adequam aos pressupostos.

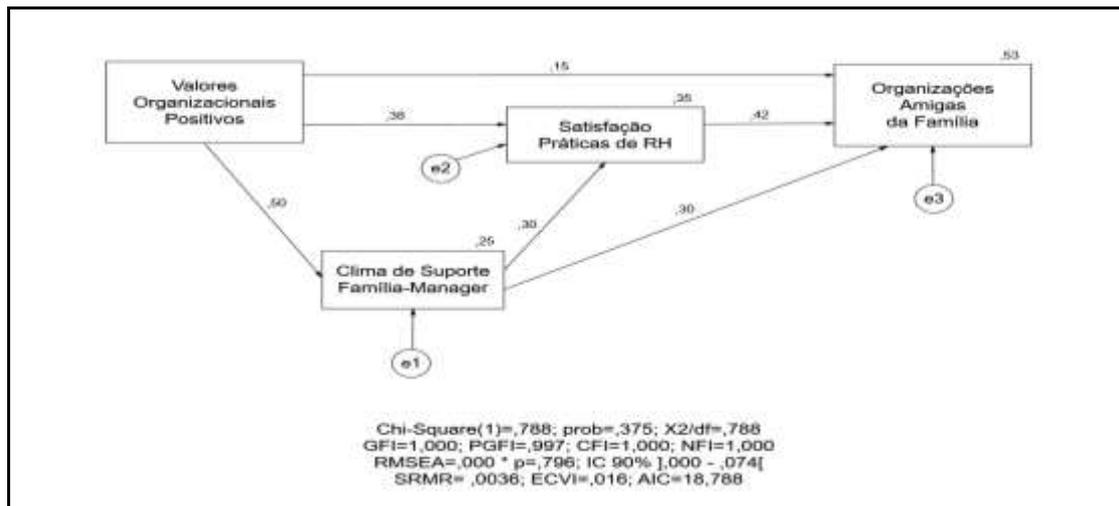
Deste modo, e a fim de obter o ajustamento do modelo teórico foi adicionada a trajetória entre a variável valores organizacionais positivos e a variável endógena (ver Fig. 5).

Este modelo modificado foi comparado com os modelos alternativos em que se consideraram as três variáveis exógenas como tendo unicamente efeitos diretos na variável dependente organizações amigas da família, bem como aqueles em que se eliminou o efeito direto da variável clima de suporte familiar na variável organizações amigas da família com ou sem o efeito direto da variável valores organizacionais positivos na variável organizações amigas da família não revelaram índices de

ajustamento adequados. Nenhuma destas opções se aproximou do modelo teórico modificado em termos da qualidade dos índices de ajustamento.

Por esta razão, todas as análises subsequentes vão ser realizadas com base no modelo teórico ajustado (Fig. 5).

Figura 5 - Modelo teórico ajustado



Os efeitos existentes entre a variável valores organizacionais positivos e o conjunto das práticas de recursos humanos relacionadas com o suporte à família ($\beta=0,38$; $p<0,01$) confirmam a H1.

Por seu lado, este conjunto de valores organizacionais positivos ($\beta=0,50$; $p<0,01$) evidenciaram um efeito positivo bastante forte na formação de um clima organizacional de suporte à família por parte dos gestores das diferentes organizações, facto que permite confirmar a H2.

A análise da relação existente entre o conjunto de seis práticas de recursos humanos e a perceção por parte dos empregados de que a sua organização oferece condições de trabalho que a tornam numa organização amiga das famílias demonstra que aquelas exercem uma influência positiva de magnitude elevada ($\beta=0,50$; $p<0,01$) confirmando assim a H3.

As restantes duas hipóteses definidas no âmbito do nosso modelo teórico incidem sobre o papel do clima organizacional de suporte familiar criado por parte dos responsáveis hierárquicos e na forma como poderá ter uma influência positiva quer na perceção pelos

empregados das práticas de RH como facilitadoras do projeto familiar (H4), quer na percepção dos empregados das suas organizações como amigas das famílias (H5). Os dados permitem confirmar ambas as hipóteses, curiosamente com uma magnitude idêntica do referido efeito ($\beta=0,50$; $p<0,01$).

Por outro lado, a sublinhar que o índice R^2 do modelo conceptual hipotético é de .53, ou seja, o modelo está a conseguir explicar 53% da variância total da variável dependente – a percepção das organizações como amigas das famílias. Este facto deve ser ainda reforçado em virtude das três variáveis de natureza exógena apresentarem efeitos de magnitude relevante com a variável endógena.

No contexto das análises previstas pelo nosso modelo estrutural o modelo hipotético que serve de referência a este estudo, devido à complexidade estimada das relações existentes entre as três variáveis endógenas e a variável exógena, prevê ainda a existência de diversas relações de possível mediação.

Em concreto, iremos analisar os seguintes casos:

a)Efeito da variável Valores organizacionais positivos (VOP) na variável Organizações amigas da família (OAF) via as Práticas de recursos humanos (HRPS) (mediação 1)

b)Efeito de VOP em OAF via clima organizacional de suporte familiar – gestores (CSF) (mediação 2)

c)Efeito de CSF em OAF via HRPS (mediação 3)

d)Efeito de VOP em HRPS via CSF (mediação 4)

Para testar as hipóteses de mediação adotaram-se as orientações sugeridas por Baron & Kenny (1986) e utilizou-se o teste de Sobel. Os resultados constam da tabela abaixo.

Quer o nível de satisfação com as práticas de RH efeito indireto = ,3600, $p< ,0001$, 95% CI [,3152, ,4159] , quer o clima de suporte familiar (efeito indireto = ,2724 , $p< ,0001$, 95% CI [,2268, ,3208]) são mediadores significativos dos valores organizacionais positivos na variável organizações amigas da família, uma vez que o zero não está incluído no intervalo.

Tabela 10 - Síntese dos efeitos de mediação do modelo ajustado

	Mediadores	
	<i>Satisfação com as Práticas de RH</i>	<i>Clima Organizacional de Suporte Familiar - Gestores</i>
Efeito de VOP em OAF		
Efeito do Mediator (b)	1,2700***	,4733***
Efeito direto (c')	,3022***	,3898***
Efeito indireto (ab)	,3600***	,2724***
Efeito total (c)	,6622***	,6622***
<i>Sumário do Modelo:</i>	R ² Adj,=.4752***	R ² Adj,=.4074***
	95% CI [,3152, ,4159]	95% CI [,2268, ,3208]
Efeito de CSF em OAF		
Efeito do Mediator (b)	1,1767***	
Efeito direto (c')	,3771***	
Efeito indireto (ab)	,2686***	
Efeito total (c)	,6457***	
<i>Sumário do Modelo:</i>	R ² Adj,=.5222***	
	95% CI [,2288, ,3160]	
Efeito de VOP em HRPS		
Efeito do Mediator (b)		,1380***
Efeito direto (c')		,2040***
Efeito indireto (ab)		,0794***
Efeito total (c)		,2835***
<i>Sumário do Modelo:</i>		R ² Adj,=.3488***
		95% CI [,0638, ,1007]

*p<,05 **p<,001 ***p<,0001

Intervalo de Confiança 95%, Método de Bootstrap Corrigido

O efeito indireto do clima organizacional de suporte familiar - gestores em organizações amigas da família (mediado pela satisfação com as práticas de RH) também é significativo e exclui o zero (efeito indireto = ,2686 , p< ,0001 , 95% CI [,2288, ,3160]).

Por último, o clima organizacional de suporte familiar também é um mediador significativo do efeito dos valores organizacionais positivos na satisfação com as práticas de RH (efeito indireto = ,0794 , $p < ,0001$, 95% CI [,0638, ,1007]).

Em termos de uma eventual influência relevante por parte das variáveis de controlo consideradas para esta análise, a saber, a idade, o género e o status familiar (casados e uniões de facto vs solteiros), nas variáveis em estudo, os resultados não suscitam a necessidade de as considerar para o nosso modelo teórico.

Estas análises recorreram aos testes paramétricos (t de Student e Anova) para comparar o comportamento das variáveis em estudo em função das variáveis de controlo uma vez que, de acordo com o Teorema do Limite Central, a distribuição dos dados de uma amostra superior a 30 tende para a normalidade.

Deste modo, o teste t de Student indicou que não existem diferenças decorrentes do género nas variáveis em estudo ($p > ,005$); já o teste da Anova revelou também valores equivalentes entre os indivíduos com diferente situação familiar (estado civil), portanto também não existe influência da situação familiar ($p > ,005$); somente a idade parece influenciar de forma significativa uma das variáveis, a variável perceção das organizações como amigas da família ($p < ,005$), sendo que são os indivíduos com menos de 30 anos e aqueles que têm 45 anos ou mais, os que registam respetivamente valores estatisticamente inferiores e superiores neste indicador.

A completar esta sequência de análises procedeu-se à verificação do comportamento do modelo teórico ajustado em cada uma das 6 organizações participantes neste estudo. Esta análise de natureza complementar justifica-se considerando que o número de indivíduos pertencentes às organizações supra é distinto o que poderá em teoria influenciar as tendências identificadas para a amostra global.

É de referir que o modelo teórico ajustado obteve índices de adequação favoráveis em 5 das 6 organizações e que em termos da variância total explicada pelas variáveis em estudo se alcançaram valores de magnitude importante em qualquer um dos casos.

Organização 1 – variância total explicada de .55

Organização 2 – variância total explicada de .63

Organização 3 – variância total explicada de .35

Organização 4 – variância total explicada de .42

Organização 5 – variância total explicada de .45

Organização 6 – variância total explicada de .52

4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS – FASE 3

Realizada a primeira entrevista aos gestores de recursos humanos de seis empresas de áreas distintas, e após realizado um inquérito a trabalhadores das respetivas empresas relativamente à temática das práticas que existem no que respeita a conciliação entre a vida profissional e pessoal e a sua intenção de constituir família, estes dados foram analisados e realizou-se um relatório preliminar de cada empresa. Após análise do mesmo, realizou-se uma entrevista final, com o intuito de analisar o feedback dado pelos empregados (através da entrega de um relatório a todos os gestores de recursos humanos das empresas do estudo) e se estes iam ao encontro das suas expectativas iniciais. Neste sentido, de seguida iremos analisar excertos das entrevistas e perceber de que forma estão alertados/conscientes para a real importância da temática em questão.

Relativamente ao apoio da cultura das empresas ao suporte à conciliação entre a vida profissional e familiar verifica-se que ainda estão aquém das expectativas dos seus empregados. É fundamental que as empresas definam os valores, ideias e visões e que os seus empregados se identifiquem com os mesmos. Isto porque, se os empregados estiverem alinhados com a cultura organizacional, o que produzem transparece e beneficiam ambas as partes. A título de exemplo, Wilbert & Cruz (2014) defendem que a cultura organizacional é constituída por princípios, valores éticos, crenças, políticas internas e externas e clima organizacional, sendo regras que os membros dessa organização adotam para orientar os seus comportamentos. Defendem ainda que a cultura se constitui de um mecanismo de previsibilidade do comportamento das pessoas e de padrões, por se caracterizar ser o conjunto de valores em que as pessoas acreditam. As empresas devem acompanhar e avaliar as práticas ao longo do tempo, para se irem ajustando conforme as necessidades percebidas. Consideramos ainda fundamental que as práticas sejam ajustadas a casos e pessoas específicas, quando necessário, de forma a beneficiarem da melhor forma o empregado, garantindo que o mesmo mantenha o seu profissionalismo e competência. As empresas, ao não promover uma vida familiar e profissional mais equilibrada para os seus empregados, contribuem para o aumento de tensões na sua vida pessoal, cujas repercussões podem afetar a capacidade destes se concentrarem e serem produtivos e criativos no emprego (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999).

Concluimos que as práticas existentes nas empresas do nosso estudo ainda não satisfazem as necessidades dos empregados ao nível da temática em estudo, como inicialmente era defendido pelos gestores de recursos humanos. Devem ser analisadas criticamente pelas empresas de modo a que se perceba em que medida se tornam efetivas no alcance do seu propósito nos contextos específicos em que são implementadas.

A perceção das chefias acerca da realidade e das dificuldades que os seus empregados sentem pode ser vantajosa e atenuar as consequências de certos problemas que podem surgir. A postura das chefias pode ainda promover a integração dos papéis profissionais e familiares, permitindo a flexibilidade (Gerson & Jacobs, 2004).

Um trabalho contínuo que ajuste práticas implementadas pela empresa às necessidades reais dos empregados é um dos objetivos, como identificada no seguinte excerto: *“Existe uma consciência plena do desenvolvimento a fazer de um alinhamento totalmente focado em resultados para um alinhamento focado nas pessoas. Pessoas mais envolvidas produzem mais. Os resultados deste estudo demonstram que deve existir um maior alinhamento entre managers e as suas equipas ... os managers não só estão conscientes como alinhados com o processo de melhoria.”* (GRH, empresa)

Allen (2001) refere que um ambiente profissional em que as práticas organizacionais se orientem para a facilitação da conciliação entre o trabalho e a vida familiar dá origem a perceções de apoio organizacional que, pelo impacto positivo que têm nos empregados, podem levar ao aumento da satisfação com o trabalho, ao comprometimento organizacional afetivo e a uma redução do *turnover*. Como é referido por um dos entrevistados neste estudo: *“... antecipo que se pretenderá intensificar a importância dada à temática em questão. É uma variável crítica para a retenção de colaboradores à qual as próprias chefias não são alheias.”* (GRH, empresa)

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

5.1 CONCLUSÕES FINAIS

Na sociedade em geral, e com grande atualidade em Portugal, tem-se assistido a um debate crescente sobre a relação existente entre as condições laborais e a conciliação entre as responsabilidades familiares e profissionais de quem trabalha. Neste contexto, o interesse pelo aprofundamento das questões relacionadas com a perceção das organizações como “Amigas das Famílias” tem suscitado o interesse de académicos, empregadores, empregados e da própria sociedade.

Neste estudo, pretendemos analisar o papel das práticas de recursos humanos como facilitadoras ou inibidoras da conciliação trabalho - vida familiar. Através das entrevistas com os gestores de recursos humanos de cada empresa, ator central do sistema, procurámos explanar e interpretar a importância do problema e o modo como procuram responder a este desafio através das suas práticas de gestão. As empresas devem adotar práticas de conciliação entre o trabalho e a vida familiar, com o intuito de motivar os seus empregados e evitar a possível diminuição da produtividade, atrair e retê-los na empresa e mantê-los empenhados com vista a manter a competitividade organizacional.

Verifica-se uma tentativa das empresas em implementar práticas e definir objetivos que tenham uma conotação positiva na conciliação entre o trabalho e a família, com impacto específico na tomada de decisão dos empregados em constituir família (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). Surge o foco do estudo em compreender as práticas de recursos humanos no quadro de um conjunto de variáveis internas à organização, uma de natureza mais macro, a sua cultura de gestão estar assente em valores positivos, e, uma outra de natureza mais próxima e relacional, a qual decorre das atitudes manifestadas pelos responsáveis diretos dos empregados.

Estes enumeraram práticas implementadas pelas empresas nomeadamente ao nível dos horários de trabalho flexíveis, incluindo a possibilidade dos empregados trabalharem a partir da sua casa sempre que seja necessário; oferta de cheques creche que visam apoiar as famílias dos empregados com níveis de remuneração mais baixos para ajuda nas despesas com a educação dos filhos; dia do pai, dia da mãe e aniversário dos filhos (dar a tarde ao trabalhador); apoio à maternidade e paternidade (dar um cabaz de apoio);

apoio aos estudantes (dar uma bolsa/estágio a filhos de colaboradores na empresa); entre outras práticas implementadas pelas empresas do nosso estudo. Cada vez mais cada empresa se destaca pela positiva quando se preocupa verdadeiramente com esta questão, sendo porém uma mudança que se tem vindo a implementar paulatinamente.

Apesar da difícil implementação, existem práticas de suporte à família que tendencialmente são ajustadas de forma a melhor permitir o equilíbrio das duas esperas. É de ressaltar a importância dada à atração e retenção dos empregados através de diversas práticas e programas direcionados ao *engagemant* da própria empresa e dos seus empregados.

Seguidamente, por via de uma análise quantitativa, interpretámos as respostas dos empregados, a principal parte interessada. Alcançou-se o principal objetivo deste estudo ao mostrar que existe um efeito positivo entre os valores organizacionais positivos, as práticas de gestão de apoio familiar e do clima organizacional de suporte à família. Os resultados confirmam as hipóteses inicialmente mencionadas no modelo proposto. Os resultados permitem considerar que as escalas utilizadas nesta investigação, sendo elas os Valores Organizacionais Positivos (VOP), as Práticas de Recursos Humanos de Apoio à Família (PRHs) e o Clima Organizacional de Suporte Familiar - Gestores (CSF), apresentam índices de ajustamento que justificam a validade de constructo destas medidas.

Na segunda fase da entrevista, novamente por análise qualitativa, compreendemos como as empresas reagem e interpretam as respostas dos seus empregados. Concluimos que as práticas existentes nas empresas do nosso estudo ainda não satisfazem, de uma forma geral, as necessidades dos empregados ao nível da temática em estudo, como inicialmente era perspectivado e afirmado pelos gestores de recursos humanos. Cada medida aplicada deve ser analisada criticamente pelas empresas de modo a que se perceba de que forma se tornam efetivas no alcance do seu propósito nos contextos específicos em que são implementadas. Neste sentido, muitas vezes as práticas de apoio à família, podem ser percebidas como penalizadoras para o progresso na carreira do trabalhador e mesmo para a sua estabilidade profissional. Gerson & Jacobs (2004) concluíram que os profissionais que escolheram reduzir o tempo que investem ao nível profissional assumindo um horário de trabalho em tempo parcial, apresentaram dificuldades de progressão na carreira quando retomam a sua atividade profissional de acordo com os padrões anteriores, mesmo que esta escolha seja feita apenas durante um

curto período de tempo. Isto pode influenciar os empregados na sua decisão de optarem por usufruir de certas vantagens implementadas pela organização, mesmo que o intuito das próprias empresas seja o de implementação de práticas facilitadoras da conciliação trabalho-vida familiar.

A resposta organizacional em termos de opções de gestão para que cada empresa consiga criar uma organização “amiga das famílias” vai ter de levar em consideração uma abordagem sistémica, a qual terá de integrar elementos da sua cultura de gestão, dos comportamentos daqueles que são os principais responsáveis pela execução das políticas de recursos humanos - os gestores, e claro das ações e decisões em termos de recursos humanos.

5.2. CONTRIBUTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

O estudo oferece diversos contributos relevantes do ponto de vista conceptual com interesse para a gestão e em particular a gestão de recursos humanos. Em primeiro lugar, pelo contributo que aporta ao debate em curso sobre os antecedentes da formação de ambientes de trabalho que possuam características de suporte à família e consequentemente à concretização dos projetos familiares dos trabalhadores, mediante a adequação das práticas de trabalho e a promoção de atributos do ambiente organizacional que sejam consistentes com este propósito das organizações contemporâneas socialmente responsáveis. Por outro lado, dando igualmente um contributo empírico para a discussão em aberto sobre as relações existentes entre a cultura e práticas de gestão, sendo que neste estudo os efeitos únicos da variável valores organizacionais positivos mostrou-se duplamente importante, com efeitos positivos e significativos relativamente às atitudes dos gestores e à satisfação com as práticas de RH, respetivamente, $\beta=0,50$ ($p<0,01$) e $\beta=0,38$ ($p<0,01$). Também é de considerar importante a demonstração do papel nuclear que os gestores têm na execução das políticas de RH, com efeitos significativos ($\beta=0,30$; $p<0,01$) no nível de satisfação com as práticas RH, o que corrobora a posição de autores como Nishii, Lepak, e Schneider (2008) ou Mesmer-Magnus e Viswesvaran (2006). As empresas ainda gerem a questão com base no que a lei do trabalho estipula, baseando-se essencialmente nas políticas existentes. É de ressaltar a diferença que existe entre as políticas de recursos humanos e

a forma como são implementadas pelos responsáveis de RH e percebidas pelos seus empregados.

E, por último, a sublinhar ainda o contributo para o desenvolvimento do conceito de “family supportive organizations” que emerge na literatura como um tema relevante para a compreensão da responsabilidade social corporativa.

Numa perspetiva de contributos aplicados para a esfera da gestão dos recursos humanos (GRH) é de destacar a sua utilidade para estimular a reflexão dos responsáveis pela gestão de pessoas em torno dos fatores a que devem prestar atenção no sentido de promoverem organizações que sejam percebidas pelos seus empregados como preocupadas com o equilíbrio entre a vida profissional e familiar. A implicação mais explícita deste estudo para as práticas de GRH decorre da evidência de que todas as áreas de práticas analisadas, com uma única exceção, nomeadamente, O nível de remuneração / A organização do trabalho - incluindo o horário, o volume de horas semanais, a necessidade de levar trabalho para casa / A estabilidade do vínculo laboral – incluindo a ideia de que a empresa é sólida, as perspetivas de empregabilidade interna / O ambiente geral de trabalho – incluindo a qualidade do relacionamento com os colegas e os responsáveis, o clima de respeito e confiança, os meios de trabalho / Os benefícios sociais – incluindo seguros de saúde, subsídios para os colaboradores com filhos – demonstraram ser influentes o que reforça a noção de ser importante gerir as práticas de RH enquanto um sistema. Por outro lado, chama a atenção dos responsáveis de recursos humanos para a importância de compreenderem e integrarem nas suas intervenções as orientações da cultura de gestão, e, de trabalharem em parceria com os gestores não RH.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao interpretarmos os resultados obtidos, verificamos que existem algumas limitações ao presente estudo.

Em primeiro lugar, a escassez de investigações com metodologia mista focadas na temática em estudo, o que dificultou a nossa análise e possíveis contributos teóricos que outros estudos poderiam trazer.

Em segundo lugar, quando iniciámos o contato com as empresas com a descrição e apresentação do nosso tema de análise, verificámos que, em diversos contatos realizados (por email e via telefónica), estas adotaram uma postura de indisponibilidade à participação no nosso estudo.

Pretendemos ainda que se desenvolvam outros estudos com diferentes abordagens e que permitam compreender a temática de uma forma mais enriquecedora.

5.4 ESTUDOS FUTUROS

Os resultados desta investigação identificam algumas limitações que deverão ser encaradas como desafios a serem desenvolvidos em estudos futuros.

Seria pertinente desenvolver mais investigações no domínio da gestão e da gestão de recursos humanos que incluam na sua análise metodologias mistas. Segundo Johnson, Onwuegbuzie & Turner (2007), a pesquisa dos métodos mistos é reconhecida como a terceira principal abordagem de pesquisa, ligada à pesquisa qualitativa e quantitativa.

Tendo em conta a dimensão da nossa amostra, seria pertinente analisar o impacto que o papel das práticas de recursos humanos como facilitadoras ou inibidoras da conciliação trabalho - vida familiar têm em organizações noutros países, visando perceber se existem outras variáveis endógenas ou exógenas que possam interferir nos resultados.

Outra sugestão de um estudo futuro poderia passar por analisar o impacto que as práticas de gestão de recursos humanas ao nível da conciliação do trabalho com a vida pessoal podem ter ao nível da intenção dos empregados constituírem família, mais precisamente no número de filhos por casal.

É fundamental referir a necessidade de explorar as consequências deste modelo em termos de consequentes organizacionais, por exemplo, ao nível da capacidade de atração e retenção dos recursos humanos bem como ao nível de *performance*.

Numa vertente mais individual, consideramos pertinente compreender em que medida as organizações percebidas como “amigas das famílias” apresentam índices de natalidade mais elevados.

Uma vez que este estudo é de natureza correlacional e não nos permite avançar com explicações de causa-efeito, sugerimos que sejam realizados estudos longitudinais, que permitam avaliar o desenvolvimento das mesmas variáveis.

Por último, dando continuidade à temática e pertinência deste estudo, sugere-se que se analise a intenção de saída dos empregados das organizações, bem como se analise o *engagement* dos empregados e o seu bem-estar psicológico.

BIBLIOGRAFIA

Adewale, O. & Anthonia, A. (2013). Impact of organizational culture on human resource practices: a study of selected nigerian private universities, *Journal of Competitiveness*, Vol. 5, pp. 115-133, DOI: 10.7441/joc.2013.04.07

Allen, T. D., Herst, D. E., & Bruck, C. S. (2000). Consequences associated with work to family conflict: a review and agenda for future research, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5(2), pp. 278-308, DOI: 10.1037//1076-8998.5.2.278

Allen, T., (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, pp. 414-435, <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>

Aryee, S., Srinivas, E. & Tan, H. (2005). Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90(1), pp. 132-146, DOI: 10.1037/0021-9010.90.1.132

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: a 10-country comparison, *Applied Psychology: an International Review*, Vol. 49(1), pp. 192-221, <http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00010>

Azevedo, J., Gonçalves, A., Sampaio, A., Moreira, B., Castro, J., Arroiteia, J., Anacoreta, L., Neto, M., Machado, M., Martins, P. & Luz, R. (2014). Por um Portugal amigo das crianças, das famílias e da natalidade (2015-2035). Remover os obstáculos a natalidade desejada. Relatório final da Comissão para a política da natalidade em Portugal, Instituto Francisco Sá Carneiro

Baldo, M. (2013). Corporate social responsibility, human resource management and corporate family responsibility. “When a Company is the best place to work”, Economic Research Special Issue The 6th International Conference “The Changing Economic Landscape: Issues, Implications And Policy Options”

Barnett, R. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 124 (2), pp. 125-184

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986): "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 (6), pp.1173- 1182

Beauregard, A. & Henry, L., (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance, *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 9-22, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>

Bianchi, S., & Milkie, M. (2010). Work and family research in the first decade of the 21st century, *Journal of Marriage and Family*, Vol. 72(3), pp. 705 – 725, <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2010.00726.x>

Bispo, C. (2006). Um novo Modelo de pesquisa de Clima Organizacional.,*Produção*, Vol. 16, (2), pp. 258-273

Boselie, J., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance, *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, pp. 67-94, <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>

Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the “Strength” of the HRM System, *Academy of Management Review*, Vol. 29 (2), pp. 203–221

Boxall, P. (1993). The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, pp. 645-55, <https://doi.org/10.1080/09585199300000041>

Cameron, k., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 20, pp. 1-43, DOI: 10.1177/0021886310395514

Cameron, K. & Spreitzer, G. (2012). What is positive about positive organizational Scholarship, *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Nova Iorque: Oxford University Press, Inc. Publishers

Campbell, D. & Fiske, D. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix, *Psychological Bulletin*, Vol. 56(2), pp. 81-105

- Carless, S. & Wintle, J. (2007). Applicant attraction: the role of recruiter function, work–life balance policies and career salience. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), pp. 394-404, doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00398.x
- Carvalho, V. & Chambel, M. (2017). Work-family conflict and enrichment mediates the relationship between job characteristics and well-being at work with Portuguese Marine Corps, *Armed Forces & Society*, Vol. 44, doi.org/10.1177/0095327X17698121
- Casper, W. & Buffardi, L. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65(3), pp. 391-410, doi:10.1016/j.jvb.2003.09.003
- Chambel, M. & Curren, L. (2008). *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte
- Clark S. (2000). Work/family border theory: a new theory of work/family balance, *Human Relations*, The Tavistock Institute, Vol. 53(6), pp. 747-770, doi.org/10.1177/0018726700536001
- Constituição da República Portuguesa (2013). Coimbra: Edições Almedina, S.A
- Costa, C. (2011). *As práticas de gestão de recursos humanos que conciliam a tripla jornada: a perspectiva dos trabalhadores estudantes do ensino superior*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal
- Creswell, J. (2015). *A concise introduction to mixed methods research*. University of Nebraska-Lincoln, SAGE Publications
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, Edições Sílabo, Lisboa
- Fiksenbaum, L. (2014). Supportive work-family environments: Implications for work-family conflict and well-being, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25(5), pp. 653-672, doi.org/10.1080/09585192.2013.796314
- Flick, U. (2005). Métodos qualitativos na investigação científica, *Monitor*, 2.^a ed

Franca, V. & Pahor, M. (2012). The strenght of the employer brand: influences and implications for recruiting, *Journal of Marketing and Management*, Vol. 3(1), pp. 78–122

Friedman, S., & Greenhaus, J. (2000). Work and family—allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices. New York: Oxford University Press

Gatrell, C., Burnett, S., Cooper, C. & Sparrow, P. (2013). Work–Life balance and parenthood: a comparative review of definitions, equity and enrichment, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15(3), pp. 300-316, doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00341.x

Gerson, K. & Jacobs, J. (2004). The Work-Home Crunch, First Published November, The American Sociological Association, Vol. 3(4), pp. 29-37, doi.org/10.1525/ctx.2004.3.4.29

Gorenak, M. & Košir, S. (2012). The Importance of organizational values for organization, *Management knowledge and learning*, International Conference pp. 563-569

Grant, J. (2000). Women managers and the gendered construction of personal relationships, *Journal of Family Issues*, Vol. 21(8), pp. 963-985 doi.org/10.1177/019251300021008002

Greenhaus, J. & Parasuraman, S. (1999). Research on work, family, and gender: Current status and future direction, *International Journal of Business and Management*, Vol. 63, pp. 510–531, DOI: 10.5539/ijbm.v13n10p9

Greenhaus, J., Collins, K. & Shaw, J. (2003). The relation between work–family balance and quality of life, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, pp. 510–531, DOI:10.1016/S0001-8791(02)00042-8

Greenhaus, J. & Powell, G. (2006). When work and family are allies: a theory of work–family enrichment, *Academy of Management Review*, Vol. 31(1), pp. 72–92

Guerreiro, M., Lourenço, V. & Pereira, I. (2006). Boas práticas de conciliação entre a vida pessoal e vida familiar”, Manual para as empresas, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

Halpern, D. (2005). Psychology at the intersection of work and family: recommendations for employers, Working families, and policymakers, *The American Psychologist*, Vol. 60(5), pp. 397-409, doi: 10.1037/0003-066X.60.5.397

Highhouse, S., Thornbury, E. & Little, I. (2005). Social-identity functions of attraction to organizations, *Organizational Behavior and human decision*, department of psychology, Bowling Green State University, USA, doi:10.1016/j.obhdp.2006.01.001

Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S. M. & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility *Community, Work & Family*, Taylor & Francis, Vol. 111, pp. 149-163, doi.org/10.1080/13668800802024678

Jahangir, N., Akbar, M. & Begum, N. (2006). The role of social power, procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction to engender organizational citizenship behavior, *ABAC Journal*, Vol. 26(3), pp.21- 36

Johnson, R., Onwuegbuzie A. & Turner L. (2007). Toward a definition of mixed methods research, *Journal of Mixed Methods Research*, Vol. 1, pp. 112-133, DOI: 10.1177/1558689806298224.

Katz, D. & Kahn, R. (1978). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.

Kjeldsen, A. & Jacobsen, C. (2012). Public service motivation and employment sector: attraction or socialization?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 23(4), pp. 899-926, DOI: 10.1093/jopart/mus039.

Kossek, E. & Lee, M. (2005). Benchmarking survey: A snapshot of human resource managers' perspectives on implementing reduced-load work for professionals. East Lansing, MI: Michigan State University; Montreal: McGill University.

Kossek E., Pichler S., Bodner T. & Hammer L. (2011). Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis clarifying the influence of general and work-

family-specific supervisor and organizational support, *Personnel Psychology*, Vol. 64, pp. 289-313, DOI: 10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x

Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press

Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais Fundamentos teóricos, Software e Aplicações*, 2ª ed. Lisboa: Editora ReportNumber

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61(1), pp. 20-52, DOI: 10.1006/jvbe.2001.1842

Monteiro, R., Ferreira, V. (2013). Plano para a igualdade género nas organizações: Contributo para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais. *Revista Sociedade e Trabalho*, Centro de Estudos Sociais, Universidade de Coimbra, 44

Oliveira, A. & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais, *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, Vol. 39(2), pp. 129-140

Özbilgin, M., Beaugard, T., Tatli, A. & Bell, M. (2011). Work–life, diversity and intersectionality: a critical review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13(2), pp. 177-198, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00291.x

Paulino, A. & Bezerra, R. (2004). A Importância do clima organizacional: um estudo de caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN, *Revista da FARN*, Natal, Vol. 4 (1/2), pp. 31-48

Peixoto, P. & Motta, A. (2012). Cultura e valores organizacionais como ferramentas de mudança: estudo de caso em uma empresa de energia. VIII Congresso nacional de excelência de gestão, Rio Janeiro

Pichler, F. (2009). Determinants of Work-life balance: shortcomings in the contemporary measurement of WLB in large-scale survey, *Social Indicators Research*, Vol. 92, pp. 449-469

Premeaux, S., Adkins, C. & Mossholder, K. (2007). Balancing work and family: a field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28(6), pp. 705-727, doi.org/10.1002/job.439

Posthuma, R., Campion, M., Masimova, M. e Campion, M. (2013). A high performance work practices taxonomy: integrating the literature and directing future Research, *Journal of Management*, Vol. 39(5), pp. 1184-1220, DOI: 10.1177/0149206313478184

Robbins, S. Judge, T. & Sobral, F. (2010). Comportamento organizacional - teoria e prática no contexto brasileiro. 14^a. ed. São Paulo.

Rothbard, N. & Edwards, J. (2003). Investment in work and family roles: a test of identity and utilitarian motives, *Personel Psychology*, Vol. 56, pp. 699-730

Rupp, D., Wright, P., Aryee, S. & Luo, Y. (2015). Organizational justice, behavioral ethics, and corporate social responsibility: finally the tree shall merge, *Management and Organization Review*, Vol. 11(1), pp. 15-24, DOI: 10.1017/mor.2015.8

Sabil, S.& Marican, S. (2011). Working Hours, work-family conflict and work-family enrichment among professional women: a malaysian case, *International Conference on Social Science and Humanity*, IPEDR, 5, IACSIT Press, Singapura

Sands, J. & Harper, T. (2007). Family-Friendly benefits and organizational performance, *Business Renaissance Quarterly*; Vol. 2 (1), ABI/INFORM Complete

Schneider, B., Ehrhart, M. & Macey, W. (2013). Organizational climate and culture, *Annual Review of Psychology*, San Diego, Vol. 64, pp. 361–88, Doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809

Schwartz, S. & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53, pp. 550-562, dx.doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550

Schwartz, S. (2012). An overview of the schwartz theory of basic values, *Online Readings in Psychology and Culture*, Vol. 2(1)

Sivatte, I, Gordon, J., Rojo, P. & Olmos, R. (2013). The impact of work-life culture on organizational productivity, *Personnel Review*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 44(6), pp.883-905, Doi.org/10.1108/PR-12-2013-0226

Slaughter, J. & Greguras, G. (2009). Initial attraction to organizations: the influence of trait inferences, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 17(1), pp. 1-18, doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00447.x

Stier, H., Lewin-Epstein, N. & Braun, M. (2012). Work-family conflict in comparative perspective: The role of social policies, *Research in Social Stratification and Mobility*, Vol. 30, pp. 265–279

Tamayo, A. & Mendes, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, Vol. 6(1).

Taniguchi, K. & Costa, A. (2009). Clima Organizacional: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos, *Revista de Ciências Gerenciais*, XIII (18), São Paulo, dx.doi.org/10.17921/1415-6571.2009v13n18p207-223.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage

Tatum, B., Eberlin, R., Kottraba, C. & Bradberry, T. (2003). Leadership, decision making and organizational justice, *Management Decision*, Vol. 41, doi.org/10.1108/00251740310509535

Thompson, C., Beauvais, L. & Lyness, K. (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*, Vol. 54, pp. 392–415, doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681

Thompson, C. & Prottas, D. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 11(1), pp. 100-118, dx.doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.100

Timms, C., Brough, P., O’Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O., Sit, C. & Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological

health, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 53(1), pp. 83-103, doi.org/10.1111/1744-7941.12030.

Venkatesh, V., Brown, S. & Bala, H. (2013). Bridging the qualitative–quantitative divide: Guidelines for conducting mixed methods research in information systems, *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 37(1), pp. 21-54

Voorde, k., Paauwe, J. & Veldhoven, M. (2001). Employee well-being and the hr–organizational performance relationship: a review of quantitative studies, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, pp. 391-407, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00322

Waldman, D. (2014). Bridging the domains of leadership and corporate social responsibility. In D. Day (Ed.), *Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 541-557). New York: Oxford University Press

Wall, K. (2005). *Famílias em Portugal*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais

Wilbert, A. & Cruz, H. (2014). Cultura e clima organizacional: uma análise na empresa novo trigo de balneário camboriú/sc. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia

Yuile, C., Chang, A., Gudmundsson, A. & Sawang, S. (2011). The role of life friendly policies on employees' work-life balance, *Journal of Management and Organization*, Vol. 18(1), pp. 53-63, DOI: 10.5172/jmo.2012.18.1.53

ANEXOS

ESTUDO – ORGANIZAÇÕES AMIGAS DAS FAMÍLIAS

ANEXO I - GUIÃO DE ENTREVISTA – Parte 1

1. A organização tem preocupação no que toca ao tema dos valores organizacionais positivos?
2. Relativamente ao suporte à família, como pensa que os empregados conciliam o trabalho com a vida pessoal?
3. A empresa possui algum conjunto de práticas orientadas especificamente para a conciliação entre o trabalho e a família?
4. Em que medida considera que o tema é importante? Visa a atração e retenção dos trabalhadores?
5. Quais são os objetivos que pretendem alcançar com a implementação dessas medidas?
6. Acha que estas práticas têm impacto na decisão dos trabalhadores em constituir família? Quais os mecanismos de *follow up*?
7. E no futuro, a empresa visa introduzir algumas melhorias relativas à questão da conciliação do trabalho com a vida familiar?

ANEXO II - ESTUDO – ORGANIZAÇÕES AMIGAS DAS FAMÍLIAS

GUIÃO DE ENTREVISTA – Parte 2

1. Considera que a cultura da organização apoia o suporte à conciliação entre a vida profissional e familiar?
2. Qual a satisfação com as práticas de Recursos Humanos existentes?
3. Qual a postura das chefias?

ANEXO III - ESTUDO – ORGANIZAÇÕES AMIGAS DAS FAMÍLIAS

- VALORES ORGANIZACIONAIS

Nesta empresa / organização ...

1.As pessoas tratam-se com respeito.
2.Ajudamos as pessoas que estão com dificuldades.
3.Interessamo-nos uns pelos outros.
4. Confiamos uns nos outros.
5.Preocupamo-nos com os colegas que estão a enfrentar dificuldades.
6.Vemo-nos como amigos.
7. As pessoas demonstram ser íntegras.
8.Proporcionamos apoio emocional uns aos outros.
9.Importamo-nos, genuinamente, uns com os outros.
10.Encorajamos a dignidade entre nós.
11.Mostramos compaixão uns pelos outros.
12.Somos sensíveis às necessidades dos outros.

- PRÁTICAS DE GESTÃO DE APOIO FAMILIAR

AS CONDIÇÕES
1- O nível de remuneração – incluindo a remuneração base e outras componentes de natureza variável.
2- A organização do trabalho - incluindo o horário, o volume de horas semanais, a necessidade de levar trabalho para casa.
3- A estabilidade do vínculo laboral – incluindo a ideia de que a empresa é sólida, as perspetivas de empregabilidade interna.
4- As perspetivas de progressão profissional – incluindo o assumir de mais responsabilidades e de remuneração / benefícios mais elevados.
5- O ambiente geral de trabalho – incluindo a qualidade do relacionamento com os colegas e os responsáveis, o clima de respeito e confiança, os meios de trabalho.
6- Os benefícios sociais – incluindo seguros de saúde, subsídios para os colaboradores com filhos.

– O CLIMA ORGANIZACIONAL DE SUPORTE FAMILIAR

Na nossa empresa / organização pode afirmar-se que a maioria dos colaboradores considera que ...

1.O trabalho deve ser uma prioridade essencial na vida de uma pessoa.
2.Trabalhar muitas horas é o caminho para ter uma carreira profissional de sucesso.
3.Atender às necessidades pessoais, tal como tirar tempo de trabalho para cuidar de um filho adoentado, é visto com “maus olhos”.
4.A maneira de progredir na carreira consiste em manter os assuntos pessoais fora do local de trabalho.
5.As pessoas que usam regularmente o seu tempo de trabalho para tratar de assuntos pessoais não estão verdadeiramente comprometidas com o seu trabalho.
6.Os colaboradores mais produtivos são aqueles que põem o trabalho à frente dos assuntos familiares.
7.Oferecer aos colaboradores flexibilidade para organizarem o seu trabalho é visto como uma decisão estratégica para organizar as atividades da empresa.
8.O colaborador ideal é aquele que se mostra disponível durante as 24 horas do dia.

Em relação à minha chefia direta pode afirmar-se que ...

9. A minha chefia mostra-se disponível para dar atenção aos meus problemas em conciliar o trabalho com a vida familiar.
10. A minha chefia dedica tempo para compreender as minhas necessidades do foro familiar.
11. A minha chefia faz-me sentir confortável para falar com ela acerca dos meus conflitos entre a vida de trabalho e familiar.
12. A minha chefia e eu conseguimos falar abertamente e encontrar soluções eficazes para os assuntos de conciliação do trabalho e vida familiar.
13. Posso confiar na minha chefia para assegurar que as minhas responsabilidades profissionais são resolvidas quando tenho exigências familiares imprevistas.
14. A minha chefia mostra-se disponível para me ajudar a resolver conflitos de organização do meu trabalho caso necessário.
15. A minha chefia pede-nos sugestões por forma a tornar mais fácil o equilíbrio entre as exigências do trabalho e da vida familiar.
16. A minha chefia constitui um bom exemplo de como equilibrar a vida de trabalho e a vida familiar.
17. A minha chefia preocupa-se e reflete sobre a melhor forma de organizar o trabalho do departamento para benefício mútuo dos empregados e da empresa.

– A EXPERIÊNCIA DE TRABALHO

Quando considera a sua **situação profissional** em termos globais diria que ...

Em termos gerais as condições de trabalho oferecidas pela empresa / organização são facilitadoras da concretização dos meus projetos familiares.
--

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT