



Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

**PERCEÇÃO DAS PRÁTICAS DE G.R.H. PARA A PROMOÇÃO
DA IGUALDADE DE GÉNERO, CONCILIAÇÃO DA TRIPLA
JORNADA COM O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL**

Sílvia Marlene Moreira Gomes

Vila Nova de Gaia

2014



Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

**PERCEÇÃO DAS PRÁTICAS DE G.R.H. PARA A PROMOÇÃO
DA IGUALDADE DE GÉNERO, CONCILIAÇÃO DA TRIPLA
JORNADA COM O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL**

Sílvia Marlene Moreira Gomes

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos
do grau de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
sob a orientação da Professora Doutora
Paula Campos

Vila Nova de Gaia

2014



Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

**PERCEÇÃO DAS PRÁTICAS DE G.R.H. PARA A PROMOÇÃO
DA IGUALDADE DE GÉNERO, CONCILIAÇÃO DA TRIPLA
JORNADA COM O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL**

Sílvia Marlene Moreira Gomes

Aprovada em ... de de

Composição do Júri

Professora Doutora Ana Paula Pinto
Presidente

Professor Doutor José Manuel Magalhães

Arguente

Professora Doutora Paula Campos

Orientadora

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Profa. Doutora Paula Campos, apresentada ao Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, Conforme o Aviso nº 16961/2010, da DGES, publicado no nº 217, na 2ª Série do Diário da República, em 9 de Novembro de 2010.

Aos meus pais.

Agradecimentos

Com a conclusão deste trabalho, fico com a certeza que nada é impossível. Difícil e longa foi esta caminhada, muitas vezes interrompida pelas contrariedades da vida, vida essa repleta de responsabilidades.

Apesar de muita persistência e esforço pessoal, nos momentos mais difíceis pude contar com o apoio de pessoas extraordinárias que acreditaram em mim e que contribuíram para que concluísse o percurso com êxito.

Aos meus pais, pela valiosa herança que me deixaram: valores de humildade; honestidade e respeito pelo próximo que me inculcaram e que fazem de mim a pessoa que sou. Vivem no meu coração. AMO-VOS.

À minha filha, Maria João, pela paciência que tantas vezes demonstrei e pelas ausências.

Ao meu marido, José Carlos, pelo apoio incondicional; por suportar as minhas frustrações; e momentos de stress.

À minha orientadora, Profa Dra. Paula Campos, pela disponibilidade sempre demonstrada e pela partilha de conhecimentos.

Por fim, a todos os meus amigos, pelo incentivo.

Muito obrigada a todos.

Resumo

Num contexto em que a igualdade de género no mundo laboral é ainda uma realidade longe de estar alcançada, e em que os tradicionais papéis de género ainda não foram definitivamente ultrapassados, urge que as empresas promovam o bem-estar dos seus trabalhadores, levando em conta as práticas que promovam uma boa conciliação da tripla jornada (vida pessoal, familiar e profissional) e consequentemente o empenhamento organizacional. No presente trabalho é apresentada uma análise crítica sobre a temática e o impacto dessas variáveis para a organização. Assim, foi efectuada uma revisão da literatura, assim como um estudo empírico, recorrendo a técnicas de recolha de dados quantitativos mediante a aplicação de dois inquéritos (perceção das práticas e empenhamento) a trabalhadores de várias empresas.

Com a presente investigação foram obtidos resultados pertinentes, confirmando a relação entre o empenhamento e a perceção das práticas de conciliação, com a excepção do empenhamento de continuidade, que parece independente da perceção.

Palavras-Chave: Tripla jornada, igualdade de género, perceção, empenhamento organizacional

Abstrat

In the content in which equality of gender in the world of work is yet for from being achieved and also in the tradicional roles where the gender aren't still overcome, appears the great companies that promote the welfore of their workers, bareig in mind practises that promote a good reconcilement of the triple concept (personal, family and perfessional life) and therefore the engagement organizational. In this paper we present a critical analysis of the subject and the impact of these variables for the organization. Thus, a literature review was carried out, as well as an empirical study, using quantitative data collection techniques by applying two surveys (perception of practices and commitment) to employees of several companies.

With this research were obtained relevant results, confirming the relationship between the commitment and the perception of reconciliation practices, with the exception of continued commitment, which seems independent of perception.

Key Words: triple shift; gender equality , perception, organizational commitment.

Índice

Introdução	1
PARTE I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
1- Perceção e práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	4
1.1. Promoção de Igualdade de Género no contexto da tripla jornada	5
1.1.1 Igualdade de Género no caso Português	5
1.2. A tripla jornada	8
1.3. Perceção das práticas de conciliação no contexto da tripla jornada	11
1.4. Modelos e teorias para a promoção da igualdade de género no contexto da tripla jornada...	13
2. O Empenhamento Organizacional	18
2.1. Os modelos do empenhamento	20
2.2. A perceção e o empenhamento organizacional.....	22
PARTE II – ESTUDO MPÍRICO	25
3. Metodologia de investigação	25
3.1. Pergunta de partida.....	26
3.2. Hipóteses de pesquisa	26
3.3. Caracterização dos questionários e da amostra.....	26
3.4. A apresentação dos resultados	29
3.4.1. Apresentação dos resultados relativamente á caracterização da amostra	29
3.4.2. Apresentação dos resultados relativo às práticas de igualdade de género e conciliação tripartida.....	38
3.4.3 Análise dos resultados relativa ao Empenho Organizacional.....	56
4. Discussão de resultados e avaliação das hipóteses previamente formuladas.....	63
5. Conclusão.....	68
Bibliografia	71
Bibliografia online:	75

Lista de Quadros e Gráficos

Quadro 1 - Valores da escala de Likert.....	28
Quadro 2 - Estimativa de fiabilidade.....	29
Quadro 3 - Variável Idade.....	30
Quadro 4 - Variável sexo.....	30
Quadro 5 - Variável concelho.....	31
Quadro 6 - Comparação Concelho de residência do entrevistado/Concelho de trabalho do cônjuge.....	31
Quadro 7 - Comparação Habilitações literárias do entrevistado/cônjuge.....	32
Quadro 8 - Antiguidade na Empresa.....	32
Quadro 9 - Horário de trabalho praticado pelo entrevistado/cônjuge.....	33
Quadro 10 - Classificação do tempo de Trabalho do Cônjuge.....	33
Quadro 11 – Sexo entrevistado/ Exerce funções de chefia.....	34
Quadro 12 – Sexo cônjuge/Exerce funções de chefia.....	35
Quadro 13 - Filhos menores	36
Quadro 14 – Dependentes a viver com o entrevistado.....	37
Quadro 15 – Relação trabalho/vida pessoal e familiar.....	39
Quadro 16 – Relação trabalho/vida pessoal e familiar/Sexo.....	40
Quadro 17 – Perceção face à divisão sexual do trabalho.....	41
Quadro 18 – Opinião dos inquiridos relativamente às medidas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal existentes na empresa onde trabalham.....	42/43
Quadro 19 – Variável Sexo/perceção de progredir na carreira.....	45
Quadro 20 – Perceção dos aspetos gerais relativamente ao trabalho e vida familiar.....	46
Quadro 21 – Participação do entrevistado nas tarefas domésticas.....	48
Quadro 22 – Variável Sexo/participação nas tarefas domésticas.....	50
Quadro 23 – Dificuldades sentidas pelos entrevistados em matéria de conciliação da tripla jornada.....	51
Quadro 24 – Perceção dos inquiridos na melhoria das práticas de gestão.....	53/54
Quadro 25 – Índices de consistência interna das escalas.....	57
Quadro 26 – Perceção dos inquiridos face ao empenhamento afetivo.....	58

Quadro 27 – Perceção dos inquiridos face ao empenhamento de continuidade.....	59
Quadro 28 – Perceção dos inquiridos face ao empenhamento normativo.....	60
Quadro 29 – Variável Sexo/Empenhamento Organizacional.....	62
Quadro 30 – Correlações entre a variável perceção das práticas de GRH e as variáveis do Empenhamento Organizacional.....	64
Gráfico 1 – Composição do Agregado Familiar.....	36
Gráfico 2 – Idades dos dependentes menores.....	37

Lista de Abreviaturas

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PAO – Perceção do Apoio Organizacional

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

Introdução

Numa empresa moderna, em que se pretenda dar aos trabalhadores a possibilidade de estes se sentirem satisfeitos e realizados com as tarefas que têm a seu encargo, importa ter em conta que a dedicação e esforço que os membros despendem na organização coexistem com uma série de outros esforços que vão além da vida profissional. Um trabalhador é mais do que um mero instrumento, uma ferramenta na mecânica da empresa, e, sem se levar em conta as componentes da sua vida que ultrapassam o espaço do emprego, corre-se o sério risco de este não se sentir correspondido no empenho com que se dedica à organização. Fora do local de trabalho, um trabalhador é também membro de uma família, muitas das vezes tendo de desempenhar as funções a que a paternidade ou a maternidade obrigam. Pode ter de cuidar de outros membros da família, incapacitados, pode ter de conciliar um trabalho mais importante com outro secundário ou, pura e simplesmente, pode ter outros objetivos, não profissionais, a que também se quer dedicar com afinco.

Toda a organização que escolha ignorar esta componente humana da experiência dos trabalhadores acabará, mais tarde ou mais cedo, por se deparar com trabalhadores que sentem que o contrato psicológico, previamente formulado, não foi cumprido, que julgam mais proveitoso abandonar o seu atual trabalho e procurar emprego noutra local em que se sintam mais realizados. Levar em conta a conciliação da tripla jornada é, pois, uma tarefa necessária para todos os gestores de recursos humanos.

Se esta se trata de uma conclusão algo óbvia, não será menos a de que os gestores de recursos humanos devem ainda contemplar a problemática da igualdade de género, uma vez que este se trata de um princípio básico a cumprir por qualquer organização que se pretenda guiar pelos mais elementares princípios de igualdade e dignidade humanas. Assim, se a igualdade de género é um princípio que, depois de um longo século de reivindicações feministas e sindicais, é hoje em dia mais respeitado do que o era há umas décadas, não se deverá, contudo, julgar que ainda não sobra muito por fazer, e que, o caso português, está longe de ser o mais exemplar entre todos os países da União Europeia. Também as práticas de conciliação da tripla jornada deverão levar em conta os princípios da igualdade, pois levantar-se-ão vários problemas se se olhar para as obrigações familiares (no caso da educação de uma criança) com noções preconcebidas de papéis de género, como se à figura materna competisse um papel especialmente diferente do da figura paterna. Por outro lado, também não é a opção mais sensata olhar-se para as práticas de conciliação sem se ter em conta as diferenças

biológicas que distinguem a experiência masculina ou feminina no que diz respeito ao nascimento de um filho. Diferença e igualdade, como se procurará argumentar, deverão ser conceitos a ter em conta: igualdade de direitos, de oportunidades, de dignidade e igualdade também na partilha de tarefas; diferença no que diz respeito às experiências que cada sexo vivencia em momentos tão importantes como o nascimento de uma criança. Contrabalançar corretamente estes dois conceitos é condição obrigatória para que as políticas de conciliação sejam satisfatórias.

Contudo, se estas práticas pretendem dar bons resultados não se podem limitar a alguns planos burocráticos traçados num escritório, sem se ter em conta o contacto próximo com os trabalhadores. É preciso descortinar a forma como as práticas são percebidas pelos trabalhadores, pois mesmo quando se tomam decisões em teoria positivas e satisfatórias estas podem não corresponder às expectativas, às necessidades, às vivências que cada membro de uma organização traz consigo na hora em que se compromete a dar o seu contributo e a sua dedicação. Um falhanço na capacidade de perceber a forma como as práticas são vistas pelos trabalhadores, pode implicar um falhanço do contrato psicológico e, por isso, dar origem a uma desmotivação que ponha em causa o empenho necessário.

Se um trabalhador se empenha, se dedica, em nome de uma organização, espera, certamente, que esta retribua satisfatoriamente este esforço despendido. Quando o trabalhador não vê os seus desejos serem satisfeitos, a sua ligação com a empresa encontra-se fragilizada. Este pode alimentar desejos de a abandonar, de procurar outro trabalho, se tiver oportunidade para tal.

O que se pretende fazer de seguida é uma reflexão sobre a importância dos temas que sucintamente apontámos. É importante explicar que o objetivo principal do nosso estudo é analisar a relação existente entre a perceção das práticas de Gestão de Recursos Humanos promotoras da igualdade de género, essencialmente ao nível da tripla jornada, e o empenhamento organizacional nas suas três componentes.

Para que o objetivo principal seja atingido, procurou-se definir objetivos mais específicos, tais como: identificar no ponto de vista dos colaboradores, medidas de conciliação adotadas; aprofundar o conhecimento sobre a perceção das práticas de conciliação na amostra utilizada e perceber qual o tipo de empenhamento que mais move os trabalhadores da nossa amostra.

A presente dissertação é composta por duas partes. A primeira tem por base uma revisão da literatura, abordando estudos anteriores sobre estas temáticas, com o intuito de desenvolver os conceitos abordados, Está dividida em três capítulos: o primeiro referente a uma abordagem sobre perceção e práticas da Gestão de Recursos Humanos, o segundo aborda a igualdade de

género no contexto da tripla jornada, fazendo referência à evolução deste tema em Portugal, até se alcançar a promulgação de leis igualitárias; a importância da tripla jornada e o seu impacto e o terceiro abarca o tema do empenhamento organizacional ao nível dos três componentes (normativo; efetivo e continuidade). A segunda (estudo empírico), que operacionaliza, através da análise quantitativa (realização de dois questionários: percepção das práticas de G.R.H e empenhamento organizacional), o estudo referido. Apresenta-se dividido em cinco capítulos, estando o primeiro relacionado com a metodologia adotada; o segundo refere-se análise das variáveis referentes à caracterização sócio demográfica dos indivíduos envolvidos no estudo; no terceiro é efetuada a análise dos resultados obtidos relativos à percepção das práticas de igualdade de género e conciliação. à a análise dos resultados do quarto capítulo está relacionada com o empenhamento organizacional e por último, o quinto voltado para a discussão de resultados e avaliação das hipóteses previamente formuladas, apontando posteriormente as limitações e sugestões para futuras investigações.

Como se verá, o estudo permitiu concluir que a principal razão que leva os empregados a quererem permanecer numa empresa é, não qualquer tipo de ligação que sintam para com ela, mas a necessidade de preservar o emprego, ou seja, prevalece o chamado empenhamento de continuidade. O estudo permitiu-nos concluir que nos casos analisados, é necessário às organizações maior consciência da necessidade de se preocuparem não apenas com os trabalhadores quando estes estão na empresa, mas também no que diz respeito à conciliação do trabalho com a vida pessoal. Urge despertar para este “novo” paradigma.

PARTE I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Perceção e práticas de Gestão de Recursos Humanos

No contexto da gestão de recursos humanos, é fundamental que se tenha consciência de que as decisões tomadas pelos gestores, as práticas adotadas, terão um profundo impacto nos trabalhadores que, ao integrarem o funcionamento da empresa esperam como que o cumprimento daquilo a que se convencionou chamar de “contrato psicológico” (Baptista s.d.). Refere-se este contrato a um vínculo não explicitado, mas formado por um conjunto de expectativas que tanto o empregador como o empregado esperam ver cumpridas. A par da remuneração monetária, objetivo principal, o empregado poderá acalentar outro tipo de expectativas para a empresa, que lhe possam permitir crescer enquanto indivíduo e também profissionalmente. Por certo, entre as expectativas do empregado estará a de encontrar um lugar que lhe ofereça as condições para exercer a sua profissão de maneira condigna e recebendo uma justa recompensação (trata-se este de um ponto a reter, pois em breve abordaremos mais concretamente o tema da igualdade de género nas empresas).

É preciso, contudo, ter em conta que, para avaliar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos, o aspeto que ganha mais relevância é o da perceção destas mesmas práticas por parte dos que a elas dizem respeito, empregadores ou empregados. Assim, mais do que a forma como a empresa escolhe acolher e tratar o trabalhador, torna-se mais importante a forma como este compreende o esforço de integração e tentativas de apoio que lhe são oferecidos. *“Individuals receive information from the world using their five senses of sight, smell, touch, taste and hearing. Perception is the cognitive process by which an individual organizes and gives meaning to sensory input from the environment”* (Amos, Ristow, Pearse & Ristow, 2008, p.157). É esta perceção que é preciso ter em conta.

Partindo, pois, do princípio de que perceção é “o processo pelo qual as pessoas tomam conhecimento de si, dos outros e do mundo à sua volta” (Ribeiro, 2013), então este “é uma ferramenta fundamental nos relacionamentos, pois aguça a interpretação de sinais exteriores. como mecanismo da preservação da qualidade de vida e da sua identidade humana”. Uma situação específica vivida numa empresa pode contribuir para redefinir os padrões estabelecidos no primeiro contrato psicológico, algo que pode significar uma mudança positiva, mas também negativa. Nas suas manifestações mais extremas, estas experiências negativas poderão incluir, por exemplo, atos de assédio sexual que colocam em causa a

integridade física e psicológica. Para garantir que situações como esta não ocorram nas empresas existem mecanismos e instituições que regem a conduta dos envolvidos na atividade empresarial.

Com tudo isto em mente, o gestor de recursos humanos terá de optar por práticas cujos resultados terá de pesar muito bem, e estar sempre atento, não só ao que estas práticas originam mas, acima de tudo, à forma como estas são percebidas pelos que o rodeiam. É neste contexto que ganham especial relevância os estudos na área da psicologia organizacional, que estuda a relação entre o trabalhador e a organização que o acolhe, tendo em conta os processos psicológicos que estão na base da relação (Honório, 2009).

Toda esta dinâmica reforça o princípio de reciprocidade que, no contexto da relação entre a organização e o trabalhador, estipula que, entre os dois terá lugar uma troca recíproca de esforços e benefícios que tem por fim garantir o cumprimento dos objetivos que cada um espera do outro. Encontrar um ponto em que as duas partes saem satisfeitas nesta troca representa o objetivo principal de uma organização empresarial que contrata um trabalhador num momento em que as duas partes envolvidas esperam ter algo a ganhar.

Esta nota prévia sobre a percepção dos trabalhadores de uma empresa será desenvolvida mais adiante, depois de uma reflexão mais aprofundada no contexto das boas práticas de igualdade de género no contexto da tripla jornada.

Contudo, importa primeiro abordar o tema da igualdade de género, das concepções do papel de cada sexo e sua repercussão nas empresas, bem como das práticas de conciliação na dimensão tripartida, que podem ser adotadas e valorizadas pelos gestores de recursos humanos.

1.1. Promoção de Igualdade de Género no contexto da tripla jornada

1.1.1 Igualdade de Género no caso Português

Que a igualdade de género no mundo laboral é uma meta ainda longa de ser atingida (pesem todas as melhorias que a segunda metade do século XX efetivamente trouxe), torna-se evidente quando apresentadas as estatísticas que mostram as mulheres como possuidoras de apenas um terço da riqueza mundial (Galín, Leontis, & Waldman, 1992). Impossível, contudo,

é negar que as últimas décadas trouxeram alguns progressos para a resolução do problema, pois para tal basta analisar as estatísticas que comparam a participação das mulheres no mundo laboral no início do século XX com a dos últimos anos da década de 90. No caso dos Estados Unidos, por exemplo, se apenas 18,3% das mulheres fazia parte do mundo do trabalho em 1900, já em 1995 este valor era de 45% (Costa, 2000). Ainda que seja imprudente concluir-se daqui que a igualdade de género acompanhou necessariamente o aumento da participação da mulher no mundo laboral, refiram-se os progressos que, de maneira inegável, se encontram associados ao ativismo feminista que, ao longo do último século, foi reivindicando direitos e a promulgação de leis igualitárias.

Para que se possa compreender melhor a verdadeira dimensão do problema da igualdade de género, é importante que se retenha a diferença entre sexo e género (por vezes melhor referido através do inglês *gender*), pois esta é uma distinção fundamental. Se sexo se refere ao conjunto de diferenças biológicas entre um homem e uma mulher (que os promotores da igualdade de género não pretendem negar), já o género refere um conjunto de conceções socialmente construídas, que atribuem diferentes padrões de comportamento a cada sexo, aquilo a que Kessler-Harris (2001) chama de *gendered imagination*. Como escreve Nogueira (2001, p. 15),

Os papéis de género são definidos como aquelas expectativas partilhadas acerca das qualidades e comportamentos apropriados dos indivíduos, em função do seu género socialmente definido. Estes papéis de género induzem quer direta quer indiretamente a diferenças sexuais estereotipadas.

A atribuição de papéis em função do género restringe, portanto, o potencial humano da mulher, que se vê remetida para uma função doméstica, ao passo que ao homem e à sua pretensa virilidade cabem as funções de liderança que se realizam na vida pública. Citando Amâncio (1992, p. 20): “a representação do feminino define um ser contextualizado no espaço privado da família e dos sentimentos, enquanto o masculino é representado como um ser universal”.

Só com a consciencialização social de que os estereótipos ligados ao género não constituem traços essenciais de cada sexo que se tornam possíveis novas mudanças e progressos. Sem grande risco de exagero, dir-se-á que enquanto estes estereótipos subsistirem, mesmo que de forma mitigada, subsistirá também algum tipo de discriminação e desigualdade. Estereótipos relativos às capacidades profissionais da mulher poderão fazer com que ela seja olhada como menos apta para cumprir uma dada tarefa, o que reduz a probabilidade de contratação para funções de grande responsabilidade (Loureiro e Cabral-

Cardoso, 2008) ou de receber um salário justo. O que, em épocas normais, pode ser um problema, em alturas de crise económica agrava-se ainda mais, com os referidos preconceitos de virilidade masculina a fomentar a ideia de que aos homens deve ser dada a prioridade na obtenção de trabalho (Silva, 2012; Guerreiro, s.d.). Além disso, determinadas instituições cuja finalidade seja a de promover a igualdade poderão encontrar na carência de fundos um pretexto adicional para reverter políticas de conciliação.

Em função de tudo o que foi dito, urge concluir que, qualquer organização empresarial motivada por princípios de responsabilidade social terá de levar em conta a promoção da igualdade de género, a criação de modelos e estruturas que permitam um acolhimento igualitário de homens e mulheres, que combata a discriminação baseada em concepções imaginadas de género. Vejamos em que ponto se encontra a igualdade de género nas empresas, mais especificamente no caso português.

Apesar de o princípio da igualdade de género se encontrar devidamente referido na constituição da República portuguesa e de, depois da revolução de 25 de Abril, muito haver sido feito nesse sentido, a verdade é que os resultados práticos ainda se encontram bastante aquém do que seria desejável. É ainda possível encontrar discriminação nas empresas, nos trabalhos que são oferecidos às mulheres, bem como no próprio mercado de trabalho, tantas vezes injusto e incapaz de oferecer oportunidades iguais para os dois sexos.

É certo que o Decreto-Lei nº7/2009, que aprova a revisão do Código de Trabalho, aponta como necessária a promoção do princípio da igualdade, combatendo todas as formas de discriminação, quer direta ou indireta. Refere-se a primeira às ocasiões em que “em razão de um fato de discriminação, uma pessoa seja sujeita a tratamento menos favorável do que aquele que é, tenha sido ou venha a ser dado a outra pessoa em situação comparável” (Lei nº 7/2009). Já a segunda refere-se a uma ocasião em que “uma disposição, critério ou prática aparentemente neutro seja suscetível de colocar uma pessoa, por motivo de um fator de discriminação, numa posição de desvantagem comparativamente com outras” (*idem*). São estes critérios e práticas, aparentemente neutros, arreigados em concepções nem sempre perceptíveis, os principais responsáveis por muitas das assimetrias entre homens e mulheres que ainda se manifestam no mundo do trabalho.

Assim, existem assimetrias e desigualdades horizontais (com as mulheres a serem relegadas para determinados sectores do trabalho que pretensamente lhe estão destinados) e desigualdades verticais, com as mulheres a verem ser-lhes atribuídas profissões e encargos de remuneração mais baixa e menor prestígio (CITE, 2003). A nível de desigualdade horizontal,

refira-se que a participação da mulher é predominante no sector terciário, em atividades mais relacionadas com trabalhos domésticos, ao passo que existem mais homens no sector da indústria e da construção (Silva, 2012). Tal como anteriormente se referiu, esta disparidade certamente se ficará a dever a concepções de virilidade masculina e vida doméstica feminina.

No nosso país, as instituições que se destinam a realizar iniciativas igualitárias não são inexistentes mas a sua eficácia e poder estão ainda longe do que é característico em países como, por exemplo, a Suécia ou a Noruega, geralmente considerados como mais avançados em termos de igualdade.

É certo que, em Portugal, diversas agências partilham a responsabilidade pela promoção da igualdade de género, tanto a nível governamental, como da sociedade civil, tanto organizações nacionais como de carácter europeu (Guerreiro e Pereira 2006). A União Europeia, com a sua Estratégia Europeia para o Emprego, desempenha, neste aspeto, um papel bastante importante, bem como, a nível nacional, a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), e a Comissão para a Igualdade e os Direitos das Mulheres (CIDM). A nível da sociedade civil, torna-se importante o papel das Organizações Não-Governamentais e das escolas e meios de comunicação que devem assumir também um parte da responsabilidade na promoção da igualdade. As empresas deverão desempenhar também aqui o seu papel.

De uma maneira generalizada, poder-se-ia dizer que Portugal é o exemplo de um país em que, não se podendo negar a importância dos feitos já alcançados, ainda carece de muitos feitos nesta matéria, apresentando a situação atual um carácter demasiado preocupante quando comparado com o dos países mais evoluídos como a Dinamarca; Suécia e Finlândia que despertaram mais cedo para esta temática, encarando-a como necessária para a vitalidade da sociedade.

De maneira a aprofundar o nosso tema, é agora necessário abordar a questão da tripla jornada.

1.2. A tripla jornada

Ao discutir o progresso que Portugal conheceu nas últimas décadas, escrevem André e Feio (2000, p.54),

Nevertheless, this unquestionable progress has also brought with it a considerable degree of social exclusion and a deepening of cleavages. The vulnerabilities of the female population, created by tasks within the family, are serious handicaps in their success and professional progress in a labour market characterized by a high degree of competitiveness and a regulatory process biased toward the availability of work.

Os desenvolvimentos sociais no nosso país, que permitiram a entrada da mulher no mercado de trabalho, acabaram por trazer consigo problemas e deficiências que fragilizam a população do sexo feminino. Sem que desaparecessem totalmente os antigos valores tradicionais, que colocavam a mulher no seu papel materno de dona de casa, surgiu uma nova realidade, em que a mulher era mais participativa no mercado de trabalho. Na verdade, Portugal é um país com uma das mais altas de percentagem de mulheres trabalhadoras (Costa, 2011), o que compreensivelmente torna mais difícil conciliar e resolver os desafios apresentados pelos novos paradigmas. O grande problema é, portanto, o de conciliar pacificamente as obrigações da vida familiar, profissional e pessoal.

Apesar de os filhos não representarem a única obrigação familiar que um casal tem de assumir (existem outras tarefas domésticas importantes e, muitas vezes, existe a necessidade de cuidar de um familiar mais velho ou doente), a verdade é que o nascimento de uma criança representa uma dos principais desafios para o casal, sobretudo quando é preciso conciliar a educação da criança com uma vida profissional muito ativa. Resultante dos valores tradicionalmente inculcados de que já se falou, o desafio é maior para as mulheres do que para os homens. Estes, habituados à ideia de que o seu papel é sobretudo o do trabalho, terão menos problemas de consciência ao optar, em determinados momentos, por dar especial importância à sua carreira profissional, ao passo que a focalização no papel doméstico da mulher pode mesmo chegar a causar sentimentos de culpa quando esta, ainda que esporadicamente, se dedique um pouco mais ao trabalho do que aos filhos (Silva, 2012).

Uma vez que é importante ter-se consciência do tipo de relações estabelecidas entre os membros de um mesmo casal, importa referir o estudo de Maciel (2008), que definiu três modelos que definem a forma como são estabelecidas as relações de género entre os dois cônjuges.

O modelo autoritário, “caracterizado por ser o mais tradicionalista, podendo mesmo traduzir uma divisão sexual tradicional do trabalho doméstico, ficando elas em casa a tomar

conta dos filhos, enquanto eles trabalham no exterior para prover a família” (Maciel, 2008, p. 7), é, segundo os resultados do estudo por este autor, o menos comum entre a amostra de indivíduos que usou, e, regra geral, é testemunhado apenas junto de pessoas mais velhas, com longos anos de casamento, e a viver em zonas tradicionais.

Por sua vez, o modelo maternalista “remete para a grande importância que a mãe tem no cuidado com os filhos, entre estes casais. Neste grupo, ambos os indivíduos trabalham, mas elas tendem a estar mais disponíveis para cuidar das crianças” (Maciel, 2008, p. 7). Foi este o modelo mais comum entre os entrevistados do estudo de Maciel.

Existe, por último, o modelo relacional, no qual “os casais tendem a partilhar a educação dos filhos e as decisões são tomadas a dois” (Maciel, 2008, p. 7). Segundo o estudo de Maciel, os indivíduos que se inserem neste modelo, ainda que superem numericamente os do modelo autoritário, estão longe de representarem uma maioria na sociedade portuguesa.

O estudo de Maciel parece vir confirmar que houve, efetivamente, uma melhoria no que diz respeito à antiga rigidez da hierarquização familiar, pois os casais autoritários representam, hoje em dia, uma minoria. Mas a igualdade de género no seio familiar está longe de ser uma realidade: o que se testemunha na maioria dos casais é um termo intermédio em que os dois membros partilharam tarefas, mas em que persiste a ideia de que é à mulher que cabe a parte mais substancial da educação das crianças. Estas relações conjugais são importantes para se conseguir perceber a forma como cada mulher vivencia o desafio que consiste em conciliar vida familiar e profissional.

Se, como aponta Torres (1998), outros países europeus, como a Dinamarca ou a Finlândia, permitem, graças à sua extensa rede de apoios sociais, que uma mãe prossiga a sua carreira profissional sem colocar em perigo a segurança e educação dos seus filhos, noutros, como na Alemanha e Inglaterra, uma maior deficiência nos serviços de apoio leva a que muitas mulheres optem por abandonar temporariamente a atividade de maneira a cuidar das suas crianças. Ora, ao caso especificamente português, a autora chama de *sui generis*, uma vez que nem as redes de apoio permitem sempre que uma mãe, enquanto trabalha, tenha a certeza da segurança dos seus filhos, nem o constante perigo de despedimentos e penalizações salariais a permitem abandonar temporariamente a sua profissão. Às famílias com menos recursos económicos resta aquilo que Torres chama de “soluções de subsistência, soluções de partilha, ou soluções seletivas”, que não se regem por regras definidas, vão dependendo das posses que o casal tem num dado momento, ou das ajudas que conseguem obter, que podem ser prestadas por pessoas próximas do agregado familiar.

A par da responsabilidade exigida pela vida familiar e pelo que representa a criação de um filho, sublinhe-se que a vida pessoal, o repouso e o lazer, que são tão fundamentais, constituem também uma componente que nem sempre é fácil conciliar com o trabalho e obrigações domésticas, e que, mais uma vez, muitas vezes resulta mais problemática para a mulher do que para o homem, uma vez que a rejeição dos antigos modelos familiares autoritários e paternalistas não significou necessariamente, como já se referiu, uma adoção de um modelo verdadeiramente igualitário. No fim de contas, vários estudos realizados na última década apontam para a conclusão preocupante de que (em vários países) as mulheres continuam ainda a dedicar muito mais horas semanais do que os homens ao trabalho doméstico¹ (Guerreiro, s.d.; Perista; 2002; Torres, 2004).

Os sacrifícios exigidos a uma mãe que tenha de conciliar trabalho profissional e doméstico podem ser de tal ordem que esta se veja obrigada a abdicar das atividades a que gostaria de se dedicar, da sua individualidade, ou, nas palavras de Spindola e Santos: “a anular-se como mulher” (Cit. in Silva, 2012, p.19).

Tendo em consideração todas estas assimetrias de género, bem como a dificuldade de conciliar a vida profissional, familiar e pessoal (como se viu, maior para as mulheres do que para os homens), facilmente se conclui que às organizações cabe a tarefa de promover a igualdade entre os géneros e que, no contexto da tripla jornada, este esforço siga no sentido de equacionar os problemas que os dois géneros sentem na conciliação dos vários aspetos que compõem a sua vida. É aqui que entra o papel do gestor de recursos humanos, bem como os vários modelos e teorias propostos para lidar com o problema.

1.3. Perceção das práticas de conciliação no contexto da tripla jornada

Ao contrário do que possa pensar, os colaboradores não são meros sujeitos passivos ao receberem informação do meio envolvente. Estes processam-na e criam uma realidade cheia de expectativas; crenças; valores, atuando em conformidade. Essa será distinta de outras e juntas criação uma realidade social. Neste contexto, é pertinente referir o tão estudado contrato psicológico (“...acordo não escrito...que interfere no modo como o colaborador se

¹ Torres (2004) ao avaliar-se a frequência com que homens e mulheres casados se dedicavam a tarefas como limpeza doméstica, cozinhar ou compras de bens, concluiu, sem margem para dúvidas, que o número de horas a que as mulheres se dedicam aos trabalhos domésticos é claramente superior ao dos homens.

relaciona com a sua organização...é a crença que os indivíduos de que a organização pagará as promessas, ou obrigação recíproca entre individuo e organização...”), Rousseau (cit in Cunha;Rego e Cardoso,2007). São as interpretações que cada individuo faz acerca dessas percepções que formarão diferentes concepções acerca do contrato psicológico. Qualquer tentativa de violação do mesmo, têm implicações significativas ao nível do comportamento. Na percepção do colaborador, a organização forjou as suas expectativas, danificando a relação afetiva – vínculos emocionais existentes, limitando-se ás relações meramente económicas. As consequências desses comportamentos podem revelar-se devastadores para a organização. Entre estas: aumento da desconfiança: sentimentos depreciativos para com a organização; diminuição dos níveis de satisfação; aumento de *turnover* (rotatividade de colaboradores); aumento de pressão e níveis de stress, efeito *bornout* (síndrome de esgotamento profissional) e diminuição dos níveis de empenhamento. O crescimento económico fica assim comprometido.

Atualmente um dos principais motivos para a quebra do contrato psicológico é a ausência de estratégias de conciliação entre a vida profissional e familiar, gerando conflito interno e externo, já que a esfera pessoal influencia e profissional se influenciam mutuamente. Esta articulação é difícil e revela ser um dos maiores desafios da atualidade económica e social, apesar de todos os esforços políticos inverter esta problemática.

É necessário, portanto ultrapassar este desafio de conciliação que a vida moderna impôs a toda a sociedade, especialmente às organizações, que para conseguirem alcançar os objetivos propostos, nomeadamente ao nível do aumento da produtividade, se viram obrigados a adaptar-se a esta nova dinâmica. Assim sendo, o investimento na relação gestor/colaborador, desenvolvendo uma cultura de apoio familiar, é essencial para a retenção das pessoas na organização. Assim sendo, uma empresa que não valorize as políticas de conciliação arrisque, portanto, a deixar os seus trabalhadores insatisfeitos, manifestado ao nível do empenhamento organizacional e amputando o crescimento da mesma.

Tomando luz ao que foi referido, parece-me indubitável o papel do líder em todo este processo. Um verdadeiro líder é aquele que é dotado de capacidade de ...”influenciar a interpretação das percepções dos seus membros; motivar e habilitar a escolha de objectivos e estratégias...” (Cunha; Rego e Cardoso, 2007). Este pode determinar o sucesso da organização.

Devido à complexidade do mundo actual, é exigido aos líderes determinadas competências; habilidades que direcionem o comportamento humano e contribuam para uma organização

positiva. Uma das características mais apreciadas no líder é a inteligência emocional. Uma organização é composta por pessoas com diferentes personalidades; necessidades; vivências; culturas... sendo necessário possuir competências interpessoais como: empatia, capacidade de comunicação e capacidades para compreender atitudes e comportamentos; sensibilidade social; capacidade de resolução de conflitos..., para alcançar padrões de excelência. As relações de apoio do líder positivo estão relacionadas com a satisfação das suas necessidades sócio emocionais e dos seus colaboradores, reforçando assim o sentimento de pertença à organização, elevando os índices de criatividade; inovação; produtividade e desenvolvimento. Colaboradores motivados=crescimento económico. (Gheung e Wong,2011) .

São líderes com estas características que as organizações necessitam para superar aos desafios que a nova organização social exige. Líderes autoritários, com acções baseadas na racionalidade e frieza não conseguem mudar situações, manipula-as.

Concluindo, cabe ao líder apurar a percepção dos trabalhadores, tentando descobrir qual a reacção e a forma como cada um vê e sente os efeitos das políticas adotadas numa empresa. Sem ela, qualquer empresa ou organização corre o sério risco de ser tornar numa corporação burocrática, que não se apercebe de que as vivências de cada um dos seus membros podem determinar fatalmente as conclusões que estes tiram das políticas que lhes são dirigidas.

1.4. Modelos e teorias para a promoção da igualdade de género no contexto da tripla jornada

A retórica da gestão de Recursos humanos (a valorização do talento e mérito individuais) parece compatível com a igualdade de género, mas, na realidade, os modelos de gestão de recursos humanos são intrinsecamente “genderizados”, muitas vezes assentes na conceção abstrata do/a trabalhador/a “ideal” (que é subentendido como masculino), sendo que as práticas e políticas de gestão de recursos humanos têm implicações distintas para homens e mulheres.

Benschop, (Cit. in Silva,2012)

Partindo do princípio de que, como temos vindo a dizer, a igualdade de géneros, pesem todas as melhorias que o século XX testemunhou, permanece uma realidade ainda longe de ser alcançada, é, portanto, fundamental que se criem políticas, modelos e práticas que permitam às organizações uma promoção da equidade entre homens e mulheres. Infelizmente,

a realidade no mundo do trabalho não parece ser recetiva a todo o tipo de iniciativas, pois, como sustentaram já vários autores, as próprias estruturas de muitas organizações e empresas parecem ter sido concebidas numa lógica masculina, voltada para a satisfação das necessidades do género masculino (Loureiro e Cabral-Cardoso 2008; Santos 2011). Indo ainda mais longe, Dickens (1998) concebe o mundo do trabalho como um lugar dominado por um conceito universal de trabalhador masculino, incluindo os dois géneros neste perfil pretensamente neutro.

Tendo em mente um aperfeiçoamento das condições que o local de trabalho oferece aos que o integram, cabe aos gestores de recursos humanos promover práticas, políticas e, se for necessário, reestruturações fundamentais, de maneira a que todas as organizações permitam aos seus intervenientes cumprir as suas funções mantendo a sua integridade. No contexto da tripla jornada, a questão da igualdade torna-se também uma questão de diferenciação, pois é preciso ter em conta que cada género sente necessidades ou enfrenta problemas diferentes, sobretudo quando se tem em conta uma situação como a da gravidez. Paradoxalmente, no que toca à conciliação, caminhar para a igualdade implica, primeiro que tudo, reconhecer a diferença e acabar com a tendência da gestão dos recursos humanos para ver os trabalhadores como indivíduos “sem género” (Dickens 1998). Este conceito, de uma igualdade que parte de um princípio diferenciador, deverá ser fundamental no estudo das práticas de conciliação da tripla jornada. Por outro lado, como também se verá, se nalguns aspetos se deve partir da diferença, outros há em que se deve partir, desde o início, de uma noção de igualdade, nomeadamente nos casos em que se pretenda fomentar o papel ativo do homem na vida doméstica. Nestes casos, deve ter-se em conta o salutar princípio de que, independentemente do género, todos são capazes de cumprir determinadas tarefas, que deverão ser divididas de forma justa. Estes dois conceitos de diferença e igualdade iniciais ressurgirão na temática dos modelos a adotar pelos Gestores de Recursos Humanos.

Abordando de uma maneira mais geral o tema da conciliação, é importante ter-se em conta que, como referem Edwards e Rothbard (2000), a conciliação entre trabalho e família é uma componente fundamental para as empresas que pretendem verdadeiramente promover o bem-estar (e com ele a capacidade de produtividade) dos seus trabalhadores, isto num mundo em que a distinção rígida entre trabalho, família e vida profissional não é mais possível.

Santos (2010) refere as várias teorias que vierem contestar a perspetiva clássica da segmentação, segundo a qual o trabalho e a família são duas esferas totalmente independentes e que se pode estar satisfeito com um (ou ambos) sem que isso sem que isso reflita qualquer

ligação com o outro. Opondo-se a esta visão, a Teoria da Compensação vem defender que a relação que se tem com um dos domínios da tripla jornada pode influenciar a relação com outro domínio, por outras palavras, a insatisfação com um pode levar a um investimento maior noutro. A Teoria Instrumental, por sua vez, defende que uma das esferas pode ser usada para determinar a satisfação em outra, ao passo que a Teoria da Reciprocidade assume que uma das esferas pode influenciar a outra numa relação recíproca em que se transferem emoções e expectativas relativas, por exemplo, à vida familiar para o campo do trabalho.

No entanto, uma das teorias mais relevantes neste campo é a do conflito, talvez a mais problemática de todas, e a que mais advoga a necessidade das políticas de conciliação. Segundo esta visão, o investimento num dos campos pode tornar necessário que se sacrifique o investimento noutras áreas, pois o esforço, o tempo e o empenho necessários podem simplesmente tornar impossível a conciliação de diferentes tipos de ambições em diferentes domínios (Greenhaus e Beutell, 1985). A vida familiar, pessoal e profissional podem, pura e simplesmente, tornar-se incompatíveis, e um conjunto de substancial de estudos tem vindo a apontar o mundo laboral (com as pressões que coloca sobre o trabalhador) como o principal causador deste tipo de conflitos (Costa, 2012).

Refira-se ainda, no contexto das políticas de conciliação, a componente organizacional que, segundo Friedemann e Johnson (Cit. in Costa, 2012) se refere aos vários patamares que uma empresa percorre à medida que vai tomando consciência das necessidades sentidas pelos seus trabalhadores, começando numa fase inicial em que o problema surge como uma complicação de mulheres que precisam de cuidar dos filhos, até que se tome consciência absoluta de que as práticas de conciliação devem ser uma componente fundamental na organização, concebidas em termos gerais, mas de maneira a que possam ser orientadas para o caso específico de cada indivíduo e suas preocupações.

Uma vez referidas estas questões fulcrais, passaremos em seguida à enumeração de algumas modalidades de conciliação entre trabalho e vida familiar, como são referidas no manual de Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006). Entre estas modalidades, referidas pelos autores, destacam-se as seguintes:

Criação de serviços de acolhimento a crianças – Dada a quantidade de tempo exigida para a educação de uma criança, bem como o esforço forçosamente despendido, as empresas terão todo o interesse em fazer com que os pais se sintam mais tranquilos em relação à situação dos seus filhos. Assim, uma das opções por que podem optar é a da organização de programas pontuais que envolvam atividades em que os filhos dos trabalhadores possam participar.

Atividades tais como programas de férias, pós-escolares ou festas ocasionais. Um exemplo que se pode apontar, no caso de Portugal, é o da companhia de aviação TAP, cujo infantário, a funcionar 24 horas por dia, se destina aos filhos dos seus trabalhadores. Refira-se, ainda, o caso da CP, que organiza um programa de férias destinado aos mais novos.

Criação de serviços de prestação de cuidados a idosos – Como anteriormente se referiu, a educação de uma criança, por muito importante que seja, não representa o único fator que pode complicar a conciliação da vida profissional e familiar. Assim, as empresas terão também de se preocupar com o fato de os seus trabalhadores se sentirem limitados por causa do tempo que terão de despende a cuidar de familiares mais idosos, muitos deles doentes. É por essa razão que muitas empresas optam por criar redes de serviços que podem prestar cuidados ao domicílio, ou por fazer acordos com entidades que têm por função cuidar dos mais idosos. Outros tipos de apoio podem também ser disponibilizados. Neste campo, pode apontar-se o exemplo da IBM, que oferece um seguro de saúde não só para os próprios trabalhadores, mas também para os seus familiares mais velhos, pais ou avós.

Licenças para pais e mães trabalhadores – A ideia, tantas vezes perpetuada, de que às mulheres cabe uma maior participação nos cuidados domésticos, e ao homem uma disponibilidade maior para a vida civil, pode ter como efeito, além das evidentes injustiças de desigualdade, tornar mais difícil para a mulher estar sempre disponível no trabalho. Assim, as empresas podem optar por uma concessão balanceada de licenças para cuidar dos filhos, que inclua também os homens e liberte, parcialmente, a mulher das antigas obrigações exclusivamente domésticas. Empresas há que vão para além do que está estabelecido na lei, e tomam decisões por iniciativa própria. As empresas podem optar por decisões como a de reduzir o horário de trabalho nos primeiros tempos após o nascimento de uma criança, ou de manter o mesmo salário mesmo durante a concessão de licenças. Trata-se esta de uma modalidade que, por enquanto, se mantém aquém dos exemplos já dados em países como a Alemanha ou a Irlanda. Ainda assim, refira-se que, segundo a legislação portuguesa, os dois cônjuges têm direito a uma licença de paternidade/maternidade que se refere aos primeiros 120 dias consecutivos, dos quais 90 têm de ser gozados imediatamente a seguir ao parto. Refira-se também que existe a licença parental, da qual tanto o pai como a mãe podem gozar, e que diz respeito aos que têm de cuidar de uma criança que tenha até seis anos de idade.

Incentivo à maior participação do pai na vida familiar – Como referem alguns estudos, persiste ainda uma opinião bastante forte em relação ao que é visto como uma intromissão na vida privada por parte das empresas e organizações. Cabral Cardoso (2004) refere que uma

grande percentagem de gestores defende, ainda, que as empresas não se devem imiscuir em assuntos que dizem respeito à vida privada dos trabalhadores. Mesmo num contexto tão pouco propício como este (ou talvez, sobretudo em contextos como este) tornam-se bastante proveitosas as medidas que a empresa porventura possa adotar com o intuito de incentivar os homens a participar mais ativamente na vida familiar e, dessa forma, evitar que as mulheres se deparem com um sobrecarrego de obrigações. As empresas poderão, assim, optar pela concessão de licenças a pais trabalhadores, licenças essas que não tragam qualquer implicação para o estatuto e promoção já alcançados na sua carreira. Algumas empresas, por enquanto, apenas no estrangeiro, dedicaram-se também à criação de escolas dirigidas a homens, que ensinassem os cuidados a ter com as crianças. Como exemplo de práticas deste género em Portugal, pode apontar-se o banco Montepio Geral, onde diversos trabalhadores podem gozar de licenças que têm como objetivo que estes acompanhem o desenvolvimento dos seus filhos. Se anteriormente se referiu a necessidade de diferenciar os géneros antes de se passar à formulação de práticas de conciliação, neste tipo de modelos o que deve ser tido em conta é, ao invés, uma aproximação dos géneros, fomentando-se a ideia de que pai e mãe podem e devem cumprir o mesmo tipo de funções no que toca à vida familiar.

Flexibilização da organização de trabalho – Flexibilizar a organização do trabalho, de maneira a que se tenha em conta as necessidades de cada indivíduo, é, como já se referiu um ponto importante, objetivo último das práticas de conciliação, segundo Friedman e Johnson (Cit. in Costa, 2012). Só com este tipo de modelo se poderá assegurar por inteiro a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, com cada caso individual a ser analisado e os respetivos modelos a serem adotados à sua situação. É aqui que devem ser tidas em conta as diferenças entre cada trabalhador e, também, as diferenças entre os géneros. A figura de um trabalhador masculino, ou sem género, não pode fazer jus às diferenças e dificuldades que cada um sentirá no exercício da sua atividade. Entre as muitas medidas a adotar, encontram-se a redução de horas de trabalho e a escolha do chamado “tele-trabalho”, de maneira a que o indivíduo possa trabalhar a partir do seu local de residência, algo que pode ser bastante útil para quem viva demasiado longe do local de trabalho. Entre os muitos exemplos de práticas adotadas, pode apontar-se o caso da empresa Bruno Janz, cujos horários de almoço podem variar consoante as necessidades familiares de cada trabalhador.

Depois desta breve incursão pelo tema das práticas de conciliação, estamos mais aptos para perceber os verdadeiros problemas que são levantados devido à desigualdade entre géneros a nível das empresas. A desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres,

infelizmente uma realidade ainda longe de ser ultrapassada no nosso país, é uma questão para a qual as empresas e várias organizações têm de estar alerta, se pretenderem verdadeiramente promover o bem-estar dos seus trabalhadores, e com isso aumentar a sua produtividade e empenho. As primeiras complicações levantam-se quando se coloca a questão dos limites da esfera pública e privada, pois muitos, incluindo alguns gestores de recursos humanos, consideram que não se devem imiscuir demasiado nas vidas privadas dos seus trabalhadores, pouco tendo que ver com a forma como cada família estrutura e organiza as tarefas domésticas de cada cônjuge. Trata-se de uma questão, dentro de alguns limites, legítima, mas que não deve, de todo, servir para desculpar a indiferença perante princípios de igualdade que estão estabelecidos constitucionalmente e que outros países consideram fundamentais para o bom funcionamento e justiça de uma sociedade. Assim, quer em nome destes princípios, quer por razões práticas (que possibilitem um melhor desempenho dos trabalhadores) não devem as empresas ser colocadas num lugar secundário quando se trata da questão da igualdade de género.

Como ponto de partida, a reformulação (ou, nalguns casos, a instauração) de políticas de conciliação deve partir de dois princípios fundamentais e apenas aparentemente paradoxais: o primeiro é o de que é necessário ter-se em conta a diferença, que indivíduos de cada género poderão enfrentar diferentes problemas de saúde, diferentes problemas em relação a uma gravidez, entre outros. As políticas de conciliação devem, pois, abandonar noções de um trabalhador “assexuado” ou, pior ainda, caracterizado como um “masculino genérico”. As empresas deverão pois dirigir-se a cada trabalhador com uma política que promova uma aproximação diferenciada, que varie de pessoa para pessoa. O outro princípio é um de igualdade, que oriente os gestores com a noção de que todos, homens ou mulheres, podem desempenhar tarefas semelhantes no que diz respeito às tarefas domésticas e à criação de uma criança. Diferença e igualdade devem ser devidamente pesadas quando chega a altura de formular políticas, de tomar medidas que promovam o bem-estar na empresa e em todos os que dela fazem parte.

2. O Empenhamento Organizacional

Provavelmente, este terá sido um dos tópicos que mais interesse suscitou aos investigadores da área da gestão. A sua importância e complexidade são de veras evidentes no mundo organizacional.

O empenhamento pode ser definido como “um laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos á organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem...” Meyer e Allen, (cit in Cunha;Rego e Cardoso, 2007). Esta definição remete-nos para a importância do contrato psicológico estabelecido entre os agentes organizacionais. As crenças, expectativas acerca dos deveres recíprocos entre colaboradores/empregadores, são determinantes na forma como as pessoas atuam na organização. Se o carácter percetivo for distinto, (percepções colaboradores diferentes das percepções dos empregadores), poderá ser encarado como uma violação do contrato psicológico, implicando danos relacionais entre as partes. Em consequência, é presumível um aumento de absentismo; decréscimo dos níveis de satisfação; aumento do turnover; diminuição do desempenho e empenhamento. Quando, pelo contrário, existe um alinhamento entre as duas percepções, as pessoas manifestam comportamentos de desejo de pertença à organização, “lutando” para atingirem os objectivos, aumentando os níveis de produtividade e competitividade, nem que para isso tenham de suportar alguns sacrifícios.

Parece-nos indubitável que o desejo de pertença à organização é influenciado pelo laço psicológico que se estabelece. Um laço afetivo forte, manifestar-se-á num empenhamento afetivo, igualmente forte. Estudos revelam que ...” esta dimensão afetiva é a que mais contribui para resultados organizacionais desejáveis...” (Cunha;Rego e Cardoso,2007).

Tendo o exposto em consideração apraz-se necessário o investimento nas relações vinculativas entre as partes e no capital humano da organização, pois serão estas os alicerces para o sucesso da mesma.

“As pessoas são os cidadãos-modelo de toda a organização. E, para tal como os seixos numa piscina, os trabalhadores empenhados lançam ondas de bons sentimentos a toda a organização (...) Contudo, quando os empregados não são tratados com justiça ; respeito e consideração, nenhuma organização conquistará a sua entrega emocional. Quanto maior apoio os empregados sentirem da sua organização, tanto mais confiança, apego e lealdade sentirão e melhores cidadãos da organização serão.”

Goleman, (cit in Cunha;Rego e Cardoso, 2007)

2.1. Os modelos do empenhamento

“The word commitment is often used in everyday language to denote «the sense of being bound emotionally or intellectually to some course of action» [...] which may include a person’s relationship with another individual group or organization” (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986, p.500). Este empenho é, portanto, uma componente das relações humanas que, no contexto do nosso trabalho, se torna fundamental para determinar o sucesso de uma dada empresa ou organização, pois a relação que se estabelece entre esta e os seus trabalhadores é de fulcral importância. A ligação psicológica que se estabelece entre o trabalhador e a sua empresa (Marques, 2010) não é menos importante quando se tem em conta as práticas de promoção de igualdade de género e a sua perceção, como pretendemos mostrar.

A forma como o trabalhador lida com a empresa, a sua perceção das práticas que promovam o bem-estar, vai determinar o seu nível de empenhamento. É isso que ditará o destino do contrato psicológico que cada trabalhador faz ao entrar numa empresa: ou este contrato se cumpre e as expectativas são cumpridas, ou sai completamente gorado e permanece uma sensação de insatisfação que pode levar ao desejo de abandonar o trabalho e procurar outro emprego (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Fatores como o da pressão sentida no trabalho, as condições oferecidas e segurança no local são fundamentais para determinar o nível de empenhamento de que cada trabalhador dará mostras.

A preocupação em estudar o empenhamento dos trabalhadores em relação às suas organizações tem a sua origem nas mudanças ocorridas no último século nos contextos de trabalho. O nascimento do conceito de mercado de trabalho e de rotatividade de trabalhadores na organização (*turnover*) permitiu visualizar o trabalhador como elemento essencial para o sucesso da organização, aumentando a importância da sua retenção (Honório, 2009, p. 2)

Como se vê, no atual contexto do mercado de trabalho, em que a mobilidade empresarial é uma realidade indiscutível, menosprezar a importância do empenho e motivação dos seus trabalhadores não é uma atitude sensata por parte das empresas e empregadores. Desde o início dos anos 70, a cada vez maior importância do fenómeno da mobilidade levou ao surgimento de vários estudos, que tentavam encontrar formas de teorizar e encontrar modelos capazes de melhorar a compreensão deste mesmo fenómeno (Honório, 2009). Tentava-se,

dentro do possível, diminuir a ocorrência de desistências e desânimos por parte dos trabalhadores, pois tal poderia ser bastante prejudicial para as empresas.

Um entendimento correto daquilo que promove o empenhamento dos trabalhadores pode efetivamente reduzir a baixa produtividade e motivar os empregados de uma maneira que beneficie a empresa e todos os que nela estão envolvidos. As desistências, a procura de novos empregos, bem como faltas ao trabalho e atrasos poderão diminuir consideravelmente se as empresas apostarem devidamente na fomentação do empenhamento.

Neste nosso trabalho, antes de se passar a uma discussão mais concreta e ao estudo empírico da questão da percepção das práticas de recursos humanos no contexto da conciliação tripla jornada (e sua importância para o bem-estar dos trabalhadores), é necessário ter-se em conta os vários modelos teóricos propostos, que dizem respeito aos diferentes níveis e estágios do empenhamento organizacional. Começemos por enumerar os mais conhecidos.

Meyer e Allen (2007) criaram um modelo que se divide em três componentes principais e que, apesar de algumas críticas de que foi alvo, pode ser bastante útil numa fase inicial do enquadramento teórico. A sua abordagem para com o empenhamento pode ser apelidada de “atitudinal” (segundo a qual o empenhamento se constrói como uma ligação psicológica à organização), e contrasta com outra importante abordagem, conhecida como comportamental e que olha para o empenhamento organizacional como um comportamento (Honório, 2009; Bastos, 1994; Kiesler & Sakamura, 1966).

Os componentes em que o modelo tridimensional de Meyer e Allen se divide são os seguintes:

Empenhamento afetivo – Refere-se à ligação emocional de um trabalhador para com a empresa em que está inserido, e quanto maior for o seu grau maior será a vontade do trabalhador para permanecer como membro de uma organização.

Empenhamento de continuidade – Refere-se ao empenhamento sentido pelo trabalhador que, pesando os ganhos e os custos da sua permanência na empresa, acaba por optar pelos primeiros, concluindo que a continuidade do seu trabalho é mais vantajosa que a sua desistência.

Empenhamento normativo – Refere-se ao sentimento de obrigação que o trabalhador manifesta para com a empresa. Neste caso, o trabalhador sente que tem uma tarefa a cumprir, que a organização precisa do seu trabalho, e que isso vai muito além dos sentimentos que porventura nutra.

De certa maneira, e explicado de forma bastante simplista, o modelo apresenta três razões que justificam a permanência de um trabalhador na empresa: porque este assim o quer, porque precisa de permanecer, ou, pura e simplesmente, porque TEM de permanecer.

Este modelo de empenhamento dividido nas três componentes apresentadas permanece, ainda hoje, como uma referência importante no contexto da organização empresarial apesar de, a despeito dos elogios que recebeu, vários estudos da área da psicologia organizacional o terem criticado por não ser consistente com os resultados obtidos na pesquisa empírica (Solinger, Roe, & Olffen, 2008). Ainda assim, a importância do trabalho de Meyer e Allen não diminuiu.

Refira-se, contudo, que o modelo multidimensional proposto por estes autores, pese todo reconhecimento que conquistou, está longe de ser o único alguma vez proposto. A título de exemplo, e segundo Honório (2009), apontem-se os modelos de O'Reilly e Chatman, que construíram um modelo dividido nas dimensões de complacência, identificação e internalização; bem como o modelo de Penley e Gould, que dividem o empenhamento em moral, alienador e calculativo; e ainda o modelo de Reichers, multifocalizado, que introduz a problemática da multiplicidade das realidades organizacionais.

A pertinência do modelo de Meyer e Allen, apesar de todas as críticas de que foi alvo, é, contudo, justificado pela forma como resume os vários motivos que levam um trabalhador a querer permanecer numa empresa, quer estes digam respeito ao sentimento de satisfação para com a organização que o acolhe, à necessidade que tem de continuar naquele trabalho ou, ainda, a um sentimento de obrigação que o leva a ver como absolutamente imperiosa a sua permanência. Qualquer estudo que se desenvolva nesta área não pode deixar de ter em conta este modelo, e assim acontecerá também com este trabalho.

2.2. A percepção e o empenhamento organizacional

Uma vez discutida a problemática do empenhamento, cumpre regressar ao que ficou dito em jeito de nota introdutória a este trabalho. A percepção, por parte dos membros da empresa, dos esforços que a organização leva a cabo para os integrar devidamente e ir ao encontro das suas perspetivas, esta percepção, pois, é, no mínimo, tão fundamental para o bom funcionamento da organização como o é a própria escolha das práticas a adotar. A verdadeira ligação criada entre os empregados e a sua organização, só poderá ser descortinada se se tiver em conta a forma como os esforços da empresa são entendidos pelos beneficiários das

medidas adotadas, e é por isso que a componente psicológica ganha aqui uma grande importância.

É neste contexto que surge, proposta por vários autores a teoria da Percepção do Apoio Organizacional (Honório, 2009; Eisenberger et al 1986). Trata-se de uma teoria que pode ser inserida numa abordagem que leve em conta a Teoria da Troca Social (Levinson, 1965) que olha para as relações humanas, as mudanças ou a estabilidade, como resultado de um processo de negociação em que duas partes analisam subjetivamente os custos e benefícios que tenderão a obter de uma dada relação. Muito relevante no campo da sociologia e da psicologia, a Teoria da Troca Social não o será menos para analisar as relações estabelecidas entre trabalhador e empresa.

A Percepção do Apoio Organizacional analisa, pois, a medida em que determinadas crenças, por parte do trabalhador, determinam a forma como este avalia a prontidão e eficácia com que uma dada empresa promove o esforço que este lhe dedica, bem como a forma como tenta ir ao encontro das necessidades por ele sentidas. Numa organização, “employees develop global beliefs concerning the extent to which the organization values their contribution and cares about their well-being” (Eisenberger, et al, 1986, p.500).

Para determinar qual o grau de percepção do apoio organizacional, sentido por cada trabalhador, é preciso ter em conta as suas anteriores vivências, as expectativas que estas lhe deixaram, a forma como pretende dedicar-se à empresa, bem como o tipo de relação que estabelece com colegas de trabalho, superiores, e outros profissionais com que vá entrando em contacto. Levinson (1965) aponta que o contacto com membros individuais de uma empresa pode contribuir para o trabalhador desenvolver uma avaliação da empresa no seu todo, partindo da atuação de apenas um dos seus agentes.

Uma percepção positiva do empenhamento organizacional levará a sentimento de bem-estar por parte do trabalhador, o que contribuirá para aumentar a sua produtividade. Mais do que isso, a noção de reciprocidade (Gouldner, 1960) que se estabelece entre empregador e empregado poderá criar um sentimento de obrigação, no qual o trabalhador sente que tem o dever (um sentimento em nada negativo, se a percepção for corretamente efetuada) de dar algo em troca à empresa, e esse algo é o máximo de dedicação e esforço no seu trabalho diário. A ligação entre a percepção de apoio organizacional e empenhamento afetivo é, portanto, bastante forte, uma vez que uma percepção positiva levará a uma entrega por parte do trabalhador, entrega essa que é empreendida sem sentimentos negativos (é aqui que se torna mais

importante o modelo proposto por Meyer e Ellen, com várias pesquisas empíricas a provar a ligação entre percepção de apoio organizacional e empenhamento afetivo²).

O empenhamento por parte do trabalhador atingirá, pois, o seu nível mais alto quando este se conseguir identificar com a empresa, quando houver uma motivação que o leve a olhar para os seus objetivos como identificáveis com os da organização (Mowday, Steers, Porter, 1979). Indivíduos que possuam uma crença no princípio da reciprocidade e na troca social serão os que mais facilmente se sentirão motivados a trabalhar empenhadamente numa empresa em que se sintam valorizados e que vá ao encontro das suas expectativas (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1982).

A avaliação do apoio organizacional é, portanto, de uma medida subjetiva, que não deve ser avaliada “no vazio”, mas tendo em conta as especificidades da experiência de cada trabalhador. Mais do que tomar decisões gerais e objectivas, os gestores de recursos humanos responsáveis pela tomada de decisões têm de ter em conta o que cada membro espera da organização, assim como a noção de que uma medida que, para uns, pode ser bastante benéfica, poderá resultar insatisfatória para outros. Uma política de integração, que vá de encontro às necessidades dos membros da organização, deverá, sempre que possível, permitir ou abrir espaço para um tratamento personalizado, que não olhe para os trabalhadores por uma ótica construída com um conjunto de noções pré-concebidas e pouco ligadas à realidade.

² No que diz respeito aos outros tipos de empenhamento, vários trabalhos empíricos têm sido levados a cabo, sem que se tenha chegado a uma conclusão consensual acerca do tópico.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

3. Metodologia de investigação

O levantamento da literatura que abarca o tema da perceção das práticas para a igualdade de género, bem como a sua ligação com o empenhamento organizacional, tornou evidente a relação que existe entre a ligação do trabalhador à sua empresa e a perceção que este tem dos resultados práticos das medidas tomadas pelos gestores de recursos humanos. Foi a partir desta evidência que o nosso trabalho empírico tomou o seu rumo. O que se pretendeu foi recorrer à investigação com um conjunto de métodos que permitisse aumentar e consolidar conhecimentos sobre um fenómeno acerca do qual já temos vindo a discorrer teoricamente.

Procedeu-se, portanto, a uma recolha de dados quantitativos, cuja principal técnica de recolha de dados foi o uso de inquéritos, mais precisamente de dois questionários distintos, um dos quais voltado para a perceção das práticas de conciliação e outro sobre o empenhamento. Este último construído com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre as três componentes do empenhamento que já referimos (de afetividade, normativo e de continuidade). A versão revista deste questionário, realizada três anos depois da sua criação, era composta por seis itens para cada uma das componentes a avaliar, ou seja, dezoito no total (Marques, 2010).

O método quantitativo foi escolhido pois este é o mais indicado para se analisar aquilo que pode ser mensurado em números, avaliado ou analisado e proceder à respetiva correlação (Dalfovo et al, 2008). Caracteriza-se também, por ser de fácil aplicação, comparação e sistematização dos dados. O método qualitativo, pelo contrário, pretende obter interpretações indutivas por parte do investigador, e que é menos abrangente em termos de amostra. A abordagem quantitativa é adequada para uma amostra maior e que pode ser vista como representativa da população, e não se prende com a análise de questões subjetivas ou com pensamentos inconscientes do inquirido em relação ao tema da pesquisa.

3.1. Pergunta de partida

Com o intuito de melhor operacionalizarmos a nossa investigação, foi formulada a questão orientadora:

- Existe relação estatisticamente significativa entre a percepção das práticas de recursos humanos promotoras da conciliação da tripla jornada e as dimensões do empenho organizacional?

3.2. Hipóteses de pesquisa

As hipóteses formuladas foram as seguintes:

Hipótese 1: A Percepção das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos dos inquiridos está relacionada com as três componentes do Empenhamento Organizacional

Hipótese 2: A Percepção das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos dos inquiridos leva ao Empenhamento Afetivo na Organização onde trabalham

Hipótese 3: A Percepção das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos dos inquiridos leva ao Empenhamento Normativo na Organização onde trabalham

Hipótese 4: A Percepção das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos dos inquiridos leva ao Empenhamento de Continuidade na Organização onde trabalham

Hipótese 5: A Percepção das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos dos inquiridos leva ao Empenhamento Organizacional na Organização onde trabalham.

O nosso trabalho empírico tem por fim testar a validade de cada uma destas hipóteses.

3.3. Caracterização dos questionários e da amostra

Os nossos questionários incluíam, acima de tudo, perguntas objetivas, de resposta curta, com resultados que são mais facilmente analisáveis através da mensuração. Trata-se este do método mais indicado para o nosso estudo, devido às suas inúmeras vantagens. Um questionário, que consiste numa lista de perguntas para serem respondidas por um grupo de pessoas (Santana, 2009), e que deve ser construída seguindo lógicas e princípios coerentes estabelecidos pelos autores (Hill e Hill, 1998), tem a grande vantagem de não ser dispendioso monetariamente, de conseguir chegar a um grande número de pessoas de forma rápida e eficiente, e ainda com a vantagem adicional de o investigador ter pouca margem de manobra

para influenciar diretamente as respostas dadas pelos inquiridos (apesar de o poder fazer na forma como constrói as perguntas).

É certo que as suas desvantagens incluem a possibilidade de os respondentes considerarem algumas perguntas demasiado ambíguas, e a impossibilidade de se saber o quão espontâneas e honestas foram as respostas (Santana, 2009). Mas, tendo consciência de todas estas falhas, pesadas as vantagens e desvantagens, continua a ser esta a forma mais indicada de recolher os dados quantitativos de que precisamos de forma rápida. Como iremos ver, é esta a abordagem que melhor se adequa ao tipo de pesquisa que fizemos, tendo em conta o objectivo da presente investigação.

Os questionários foram de resposta fechada, uma vez que é mais fácil obter-se um preenchimento satisfatório por parte dos inquiridos. Importa, contudo, referir, que o questionário relativo às práticas de GRH tinha uma pergunta aberta que, como muitas vezes ocorre neste tipo de investigação, não foi respondida por uma parte considerável dos participantes. Uma das vantagens desta pergunta aberta é a de dar maior liberdade aos inquiridos e colmatar outro grande defeito dos questionários: a possibilidade de o seu autor influenciar e direccionar as perguntas no sentido de uma dada resposta (Santana, 2009).

A amostra disponibilizada para a análise estatística é constituída por 120 dados obtidos por inquérito por questionário, correspondentes a 120 sujeitos, escolhidos aleatoriamente, e que responderam através da técnica de amostragem por “Snowball” (Bryman e Bell, 2007) que consiste numa prática em que os inquiridos vão passando o questionário a outras pessoas suas conhecidas, dessa forma alargando facilmente o alcance do mesmo. Os questionários foram aplicados a pessoas ativas, tanto de sexo masculino como feminino, residentes no concelho de Castelo de Paiva e outros concelhos vizinhos.

Dos 120 questionários recolhidos apenas 108 foram considerados válidos, uma vez que os outros tinham mais de 20% dos itens não respondidos (percentagem mínima para um questionário deixar de ser considerado válido para a pesquisa científica). No caso da pergunta aberta, apenas 17 pessoas deram a sua resposta, o que equivale a uma percentagem de 16% dos inquiridos. Importa também referir que nenhuma das variáveis apresenta uma percentagem acima dos 10% de perguntas por responder.

Os dois questionários recorreram a diferentes variantes da escala Likert, que é bastante usada neste tipo de estudos, pois é mais fácil, através dela, avaliar-se o grau ou intensidade da resposta que o inquirido pretende dar (Likert, 1932). As escalas Likert foram três no questionário sobre práticas de GRH (1=discordo totalmente e 5=concordo totalmente),

(1=nunca e 5=sempre), (1=nada importante e 5=muito importante), e apenas uma no questionário relativo ao empenhamento (1= discordo totalmente e 5= concordo totalmente).

Quadro 1 - Valores da escala de Likert

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Nada importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante
Nunca	Poucas vezes	Por vezes	Muitas vezes	Sempre

Fonte: elaboração própria

O tratamento estatístico dos dados foi realizado com o programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Variáveis como a profissão dos inquiridos, que não foi bem especificada, foram deixadas de lado e consideradas irrelevantes para o presente estudo.

Ao longo do estudo, foi sendo calculada a média dos valores de cada resposta, sem que se esquecesse o cálculo do desvio padrão, ou seja, a medida (bastante comum nos estudos de estatística) que indica o quanto os dados se podem desviar em relação a essa mesma média.

Foi também analisado o coeficiente Alfa de Cronbach, que tem por fim estipular qual o grau de fiabilidade de cada inquérito, analisando a sua consistência interna (Hora e Arica, 2010). No que diz respeito à escala de opinião relativa às práticas de conciliação da tripla jornada o Alfa de Cronbach foi de 0,89, o que representa um bom indicador quanto à consistência interna deste questionário. Para a escala das opiniões relativamente ao grau de importância atribuído às práticas de gestão o Alfa de Cronbach foi de 0,91, também um indicador bastante positivo. Para a escala da participação das tarefas domésticas do inquirido, obtivemos um Alfa de Cronbach de 0,86, e para a escala no questionário sobre empenhamento organizacional obtivemos um Alfa de Cronbach de 0,93, representando ambos um bom indicador de consistência interna. Para as restantes escalas, em que não se obteve uma consistência interna, os dados serão analisados descritivamente.

Quadro 2 - Estimativa de fiabilidade

Fator	Itens	Alfa de Cronbach	Estimativa de fiabilidade
Práticas de conciliação de tripla jornada	Grupo 20 (1 a 22)	0,89	Bom
Importância atribuída às práticas de gestão	Grupo 24 (1 a 15)	0,91	Muito bom
Participação das tarefas domésticas	Grupo 22 (1 a 19); Grupo 23 (1 a 6)	0,86	Bom
Empenhamento Organizacional	1 a 26	0,93	Muito bom

Fonte: elaboração própria

3.4. Apresentação dos resultados

De seguida pretende-se apresentar e descrever os resultados resultantes do estudo efetuado, assim como a constatação da verificação, ou não, das hipóteses.

3.4.1. Apresentação dos resultados relativamente à caracterização da amostra

Quadro 3 - Variável idade

		Número de inquiridos	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Dos 20 aos 30 anos	23	21,30	21,30	21,30
	Dos 31 aos 40 anos	34	31,48	31,48	52,78
	Dos 41 aos 50 anos	44	40,74	40,74	93,52
	»50 anos	7	6,48	6,48	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria

No que diz respeito à idade dos inquiridos (ver quadro 3), importa referir que a faixa etária varia entre os 21 e os 59 anos. Mais de 52 % dos entrevistados têm uma idade inferior a 40 anos e cerca de 48 % têm mais de 40 anos. Feitas as contas, a média de idades dos inquiridos é de 38 anos e o desvio padrão é de 8,39 ($M=38$, $DP=8,39$). Trata-se, portanto, de uma amostra em que a maioria dos indivíduos pertence a uma faixa etária adulta, mas ainda longe da chamada terceira idade.

Quadro 4 - Variável sexo

		Número de inquiridos	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Feminino	87	80,56	80,56	80,56
	Masculino	21	19,44	19,44	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria

No que diz respeito ao sexo dos entrevistados o quadro 4 mostra que uma clara maioria (80 %) é do sexo feminino e que apenas cerca de 20 % são do sexo masculino. Sem dados que expliquem melhor esta discrepância, é possível supor-se que o efeito “snowball” tenha na prática resultado numa maior troca de questionários entre mulheres.

Quadro 5 - Variável concelho

		Número de inquiridos	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Castelo de Paiva	71	65,74	65,74	65,74
	Concelhos vizinhos	37	34,26	34,26	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria

Em relação ao concelho dos inquiridos (ver quadro 5), cerca de 66% reside no concelho de castelo de Paiva e 34 % nos concelhos vizinhos. Trata-se, portanto, de um estudo que incide sobre uma área regional muito restrita, uma vez que, mesmo os que não habitam em Castelo de Paiva, pertencem a concelhos que fazem parte da mesma zona geográfica.

Quadro 6 - Comparação Concelho de residência do entrevistado/Concelho de trabalho do cônjuge

	Entrevistado	Cônjuge
Castelo de Paiva	65,74%	41,43%
Concelhos vizinhos	34,26%	47,14%
Outros locais	0%	11,43%
Total	100,0%	100,0%

Fonte: elaboração própria

Tendo em conta que 79, 63% da amostra de inquiridos vivem em situação conjugal, o quadro 6 mostra a distribuição de entrevistados por concelho de residência e a dos seus respectivos cônjuges por conselho onde trabalham. Dos que dizem viver em situação conjugal, 41,43% trabalham no concelho de Castelo de Paiva, 47,14% nos concelhos vizinhos, e 11,43% em outros locais, tendo havido apenas um inquirido entrevistado a referir que o seu cônjuge trabalha no Porto. Nos restantes casos, trabalham fora do país. O aumento da emigração nos últimos anos, devido ao panorama actual de crise económica é suficiente para explicar esta percentagem de cônjuges a trabalhar fora de Portugal.

Quadro 7 - Comparação Habilitações literárias do inquirido/cônjuge

	Entrevistado	Cônjuge
Até ao 9º ano	51,85%	64,71%
Com 12º ano	20,37%	15,29%
Com Bacharelato/Licenciatura	20,37%	10,59%
Com Mestrado/Doutoramento	7,41%	9,41%
Total	100,0%	100,0%

Fonte: elaboração própria

51,85% dos inquiridos têm habilitações até ao 9º ano de escolaridade, e 64,71% dos cônjuges (para os que vivem em situação conjugal) têm também o 9º ano. 20,37% dos entrevistados têm o 12º ano, e uma percentagem semelhante tem bacharelato ou licenciatura (quadro 6). Em relação aos cônjuges, 15,29% tem o 12º ano, e 10,59% tem um bacharelato ou uma licenciatura. Apenas uma pequena parte tem mestrado ou doutoramento, quer entre os entrevistados (7,41 %), quer entre os conjugues (9,41 %).

Quadro 8 - Antiguidade na Empresa

		Número de entrevistados	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Até 10 anos	79	73,15	73,15	73,15
	Entre 11 e 20 anos	21	19,44	19,44	92,59
	Com 21 ou mais anos	8	7,41	7,41	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fonte :elaboração própria

73,15 % dos inquiridos está há menos de 10 anos na empresa onde trabalha, o que se pode dever ao fato de a faixa etária média ser de 38 anos. 7,41% está há 21 ou mais anos na empresa onde trabalha e 19,44% está há um período de tempo compreendido entre 11 e 20 anos (ver quadro 8).

Quadro 9 - Horário de trabalho praticado pelo entrevistado/cônjuge

	Entrevistado	Cônjuge
Por turnos fixos	25,0%	22,39%
Por turnos rotativos	11,11%	4,48%
Normal com isenção de horário de trabalho	17,59%	20,90%
Normal sem isenção de horário de trabalho	39,81%	43,28%
Flexível	6,48%	8,96%
Total	100,0%	100,0%

Fonte: elaboração própria

No quadro 9, verifica-se que 25% trabalha por turnos fixos e 11,11% por turnos rotativos. 17,59% cumpre um horário normal com isenção de horário de trabalho, e 39,81% sem isenção de horário de trabalho. 6,48% trabalha em regime de horário flexível. Dos 81% dos cônjuges que dizem trabalhar, 22,39% trabalha por turnos fixos e 4,48% por turnos rotativos, 20,9% tem horário normal com isenção de horário de trabalho ao contrário de 43,28% que não tem isenção de horário de trabalho. 8,96% dos cônjuges que trabalham têm horário flexível.

Quadro 10 - Classificação do tempo de Trabalho do Cônjuge

Valid		Número de entrevistados	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
	A tempo parcial	2	2,33	2,86	2,86
	A tempo inteiro	68	79,07	97,14	100,0
	Total	70	81,4	100,0	
	Não trabalham	16	18,6		
	Total	86	100,0		

Fonte: elaboração própria

No quadro 10, pode observar-se que, dos 81% de cônjuges que trabalha, 97,14% fá-lo a tempo inteiro e 2,86% a tempo parcial.

Quadro 11 – Sexo entrevistado/ Exerce funções de chefia

		Exerce funções de chefia			
		Sim	Não	Total	
Sexo	Feminino		4	83	87
		% within sexo	4,6%	95,4%	100,0%
		% within chefia	40,0%	84,69%	80,56%
		% of Total	3,7%	78,85%	80,56%
	Masculino		6	15	21
		% within sexo	28,57%	71,43%	100,0%
		% within chefia	60,0%	15,31%	19,44%
		% of Total	5,56%	13,89%	19,44%
	Total		10	98	108
% within sexo		9,26%	90,74%	100,0%	
% within chefia		100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		9,26%	90,74%	100,0%	

Fonte: elaboração própria

Dos 9,26% de entrevistados que exercem funções de chefia, 40% são do sexo feminino e 60% do sexo masculino. É de salientar que uma percentagem muito elevada, 90,74%, não exerce qualquer tipo de chefia (ver quadro 11).

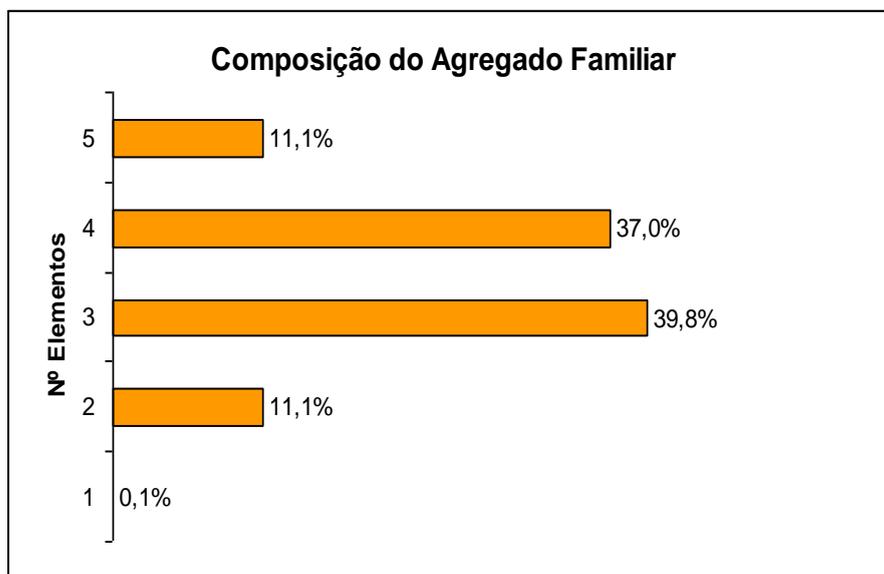
Quadro 12 – Sexo cônjuge/Exerce funções de chefia

			O cônjuge exerce funções de chefia		
			Sim	Não	Total
Sexo	Masculino	Count	12	43	55
		% within sexo	21,82%	78,18%	100,0%
		% within chefia	80,0%	78,18%	78,57%
		% of Total	17,14%	61,43%	78,57%
	Feminino	Count	3	12	15
		% within sexo	20,0%	80,0%	100,0%
		% within chefia	20,0%	21,82%	21,43%
		% of Total	4,29%	17,14%	21,43%
	Total	Count	15	55	70
		% within sexo	21,43%	78,57%	100,0%
% within chefia		100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		21,43%	78,57%	100,0%	

Fonte: elaboração própria

Dos cônjuges que trabalham, 21,43% exerce funções de chefia, sendo 80% do sexo masculino e 20% do sexo feminino. Mais uma vez, saliente-se que uma percentagem muito elevada, 78,57%, não exerce qualquer função de chefia (ver quadro 12). Sendo que a nossa amostra é constituída essencialmente por mulheres, fica assim demonstrada as grandes desigualdades ao nível da atribuição de cargos de poder existentes entre ambos os sexos como ficou exposto anteriormente.

Gráfico 1 Composição Agregado Familiar



Fonte: elaboração própria

A respeito da composição do agregado familiar, note-se que a média de número de elementos é de 3,5 com um desvio-padrão de 0,8 ($M=3,5$, $DP=0,8$). Há uma grande concentração de inquiridos cujo agregado familiar é de 3 a 4 pessoas (ver gráfico 1), o que constitui o agregado familiar mais comum, constituído por um casal com um ou dois filhos.

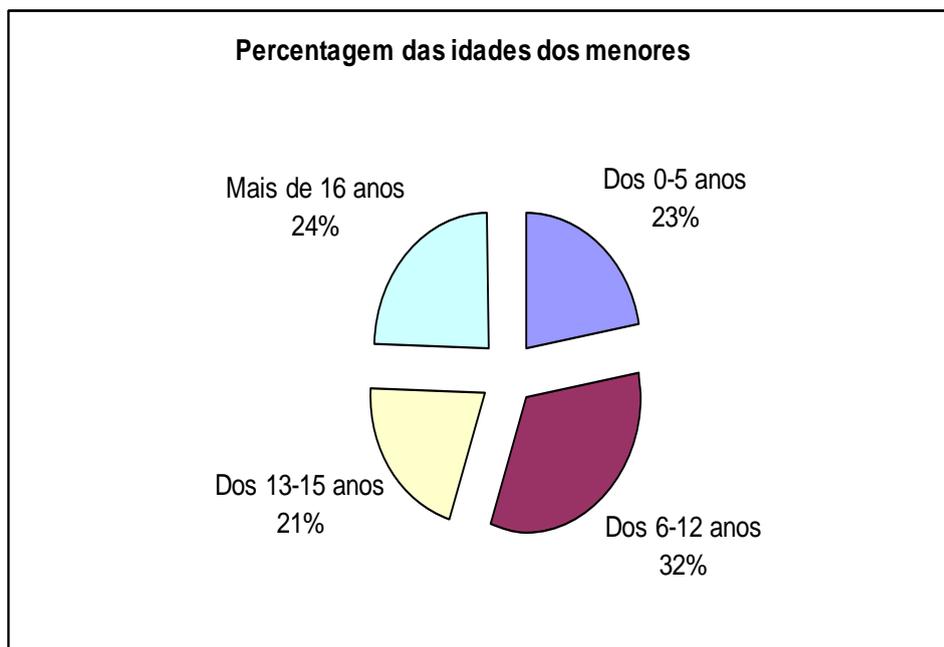
Quadro 13 - Filhos menores

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Valid	Sim	74	68,52	69,16	69,16
	Não	33	30,56	30,84	100,0
	Total	107	99,08	100,0	
	Casos omissos	1	0,92		
Total		108	100,0		

Fonte: elaboração própria

Note-se que a percentagem de inquiridos que tem filhos menores a seu cargo é de 69% e 30% não têm filhos a seu cargo (ver quadro 13).

Gráfico 2 – Idades dos dependentes menores



Fonte: elaboração própria

24% dos filhos dependentes têm idades compreendidas entre os 0-5 anos; 32% entre os 6 e os 12 anos (idade em que ainda exigem muito tempo por parte dos cuidadores, pois a dependência dos primeiros em relação aos segundos é muito representativa), 21% entre os 13 e os 15 anos; 24% mais de 16 anos (ver gráfico 2).

Quadro 14 – Dependentes a viver com o entrevistado

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem acumulada
Valid	Sim	4	3,7	3,7	3,7
	Não	104	96,3	96,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria

Por fim, podemos observar que dos inquiridos somente 3,7% têm pessoas dependentes a viver no mesmo agregado familiar (ver quadro 14). Estes dependentes poderão ser idosos, familiares com limitações cognitivas e, ou físicas.

Se a conciliação, nomeadamente no que se relaciona aos filhos, é encarada, sobretudo pelas mulheres, como uma tarefa difícil, sendo frequentemente obrigadas a abdicar de tempo

dedicado aos mesmos em prol da sua vida profissional, os cuidados a outros dependentes são considerados muito mais preocupantes. As estratégias adotadas pelas empresas em matéria de conciliação estão, sobretudo canalizadas para um núcleo de trabalhadores - com filhos, negligenciando a outra dimensão (Lewis e Cooper, 1995; Swanberg, 2004).

Apraz-se necessário repensar estas políticas, uma vez que segundo o Instituto Nacional de Estatística, os índices de natalidade têm vindo a diminuir a par de um aumento significativo de população idosa. Esta representava em 2002, 16,68% da população Portuguesa; em 2009 17,9% e prevê-se que em 2020 passe para 21,5% (INE,2011).

3.4.2. Apresentação dos resultados relativo às práticas de igualdade de género e conciliação tripartida.

Uma vez referidas as variáveis que fazem parte desta nossa investigação, importa analisar os resultados obtidos à luz do enquadramento teórico. Vejam-se, primeiro, os resultados relativos às práticas de perceção e depois os que se referem ao empenhamento organizacional.

Quadro 15 – Relação trabalho/vida pessoal e familiar

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid A minha vida pessoal e familiar é tão importante como a minha carreira profissional	36	33,03	33,96	33,96
A minha vida pessoal e familiar é mais importante do que a minha carreira profissional	70	64,22	66,04	100,0
Total	106	97,25	100,0	
Casos omissos	2	2,75		
Total	108	100,0		

Fonte: elaboração própria

Antes de mais, refira-se que nenhum dos inquiridos mencionou que a sua vida profissional é mais importante que a sua vida privada, com uma percentagem bastante significativa (66,04%) a referir que a vida pessoal é mais importante que a vida profissional (Ver quadro 15). À luz do que anteriormente se discutiu, a respeito da complexidade da vida moderna e dos vários papéis que cada um tem de assumir, é, portanto, natural que os inquiridos olhem para a sua vida como um todo composto por várias partes, e no qual a vida profissional é apenas uma delas. A inter-relação entre vida pessoal e profissional, que foi estudada por Edwards e Rothbard (2000), leva, contudo, a que um número significativo de pessoas olhe para as duas como igualmente importantes: 33,03 % no caso do nosso estudo.

As diferenças de resposta no que diz respeito à variável do sexo não foram suficientemente grandes para nos fazer supor que qualquer dos sexos tenha mais tendência para dar mais valor à sua vida profissional. Esta primeira resposta pode parecer indicar que os inquiridos poderão ver com bons olhos que uma empresa tome medidas que sirvam para conciliar a tripla jornada. Mas prossigamos.

Quadro16 – Relação trabalho/vida pessoal e familiar/Sexo

		Sexo		
		Feminino	Masculino	Total
A minha vida pessoal e familiar é tão importante como a minha carreira profissional	Count	28	8	36
	% within frase	77,78%	22,22%	100,0%
	% within sexo	32,94%	38,10%	33,96%
	% of Total	26,42%	7,55%	33,96%
A minha vida pessoal e familiar é mais importante do que a minha carreira profissional	Count	57	13	70
	% within frase	81,43%	18,57%	100,0%
	% within sexo	67,06%	61,90%	66,04%
	% of Total	53,77%	12,26%	66,04%
Total	Count	85	21	106
	% within frase	80,19%	19,81%	100,0%
	% within sexo	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	80,19%	19,81%	100,0%

Fonte: elaboração própria

Podemos verificar que apesar de ambos os sexos considerarem que a vida pessoal e familiar é mais importante do que a carreira profissional (66,04%), verificamos que existe uma maior incidência do sexo masculino (38,10%), que dão tanta importância à vida pessoal e familiar como a carreira profissional. Como não detetámos qualquer existência estatisticamente significativa entre a variável sexo e relação trabalho/vida pessoal e familiar, não podemos concluir se os homens acham mais importante a sua carreira e as mulheres a sua vida familiar.

Quadro 17 – Percepção face à divisão sexual do trabalho

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem cumulativa
Valid Os homens são os principais responsáveis por garantir a subsistência da família	2	1,83	1,90	1,90
Homens e mulheres têm igual responsabilidade em garantir a subsistência da família	103	94,50	98,10	100,0
Total	105	96,33	100,0	
Casos omissos	3	3,67		
Total	108	100,0		

Fonte: elaboração própria

A respeito do papel dos géneros, 98% dos inquiridos considera que cabe tanto ao sexo masculino como ao feminino a responsabilidade de garantir a subsistência da família (ver quadro 17). Contudo, não existe uma associação estatisticamente significativa entre a variável sexo e a percepção face à divisão sexual do trabalho, por isso não podemos concluir se ser homem ou mulher influencia a percepção desta resposta.

Tal parece vir também em conformidade com os estudos de Maciel, segundo os quais o modelo familiar e tradicional (em que o homem é o responsável pelo sustento) atualmente apenas surge em casos minoritários. Segundo o autor, “os indivíduos que pertencem a este modelo são uma minoria entre os entrevistados, estando presente, sobretudo, entre os indivíduos com mais de 20 anos de duração de casamento, operários, residentes na região do Porto, mas também em Leiria” (Maciel,2008, p.7). O estudo de Maciel evidencia uma propensão para o modelo autoritário em indivíduos mais velhos (com mais de 20 anos de casamento) ou pertencentes a uma classe social mais baixa. Tendo em conta que a média de idades dos nossos entrevistados é de 38 anos, é congruente que o modelo autoritário seja efetivamente uma minoria. É legítimo, contudo, que se coloque a questão sobre se o modelo predominante será o maternal ou o relacional.

Quadro 18 – Opinião dos inquiridos relativamente às medidas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal existente na empresa onde trabalham

	Média	Desvio- Padrão
Na empresa onde trabalho realizam-se atividades e iniciativas de promoção e bem-estar (acordos com ginásios, programas de férias, atividades desportivas, etc.)	1,38	0,94
Na empresa onde trabalho pode-se trabalhar a partir de casa (exemplo: teletrabalho), caso seja necessário resolver problemas pessoais ou dar apoio à família	1,39	0,84
Na empresa onde trabalho, existem subsídios para apoio aos/às filhos/as dos/as trabalhadores/as	1,41	0,95
Na empresa onde trabalho, existem medidas específicas para apoio a trabalhadores/as que tenham pessoas dependentes a cargo (idosos, doentes crónicos, pessoas com deficiências)	1,44	0,97
Na empresa onde trabalho, a minha família tem possibilidade de ter um seguro de saúde	1,56	1,17
Na empresa onde trabalho, existem estruturas de apoio para cuidar dos filhos/as dos/as trabalhadores/as	1,56	1,10
Na empresa onde trabalho, a minha família pode usufruir de serviços médicos	1,64	1,13
Na empresa onde trabalho posso optar por trabalhar a tempo parcial, caso seja necessário por razões familiares	1,68	1,05
Na empresa onde trabalho, são concedidas licenças para assistência à família, de duração superior às fixadas na lei.	1,92	1,36
Na empresa onde trabalho pode-se concentrar as horas semanais de trabalho em menos dias da semana, caso seja necessário resolver problemas pessoais ou dar apoio à família	2,06	1,43
Na empresa onde trabalho posso trocar de turno, caso seja necessário por razões familiares	2,16	1,49
Na empresa onde trabalho pode-se ajustar os horários de trabalho para assistência à família, em situações de necessidade	2,28	1,34
Na empresa onde trabalho, tenho possibilidade de ter um seguro de saúde	2,57	1,77
Na empresa onde trabalho as minhas chefias diretas preocupam-se com os meus problemas pessoais e familiares	2,79	1,33

A empresa onde trabalho preocupa-se com as necessidades dos/as trabalhadores/as, em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal	2,88	1,31
Na empresa onde trabalho posso ausentar-me para dar resposta a emergências familiares, sem que com isso me sinta penalizado	2,94	1,55
Na empresa onde trabalho os meus colegas preocupam-se com os meus problemas pessoais e familiares	3,04	1,25
Quando tenho problemas pessoais ou familiares, posso contar com a solidariedade dos meus chefes diretos	3,06	1,36
Na empresa onde trabalho, posso usufruir de serviços médicos	3,10	1,62
Quando tenho problemas pessoais ou familiares, posso contar com a solidariedade dos meus colegas	3,36	1,34
Na empresa onde trabalho as mulheres têm possibilidades de progredir na carreira, em condições de igualdade com os homens	3,64	1,30
Na empresa onde trabalho as mulheres têm possibilidades de exercer cargos de chefia, em condições de igualdade com os homens	4,12	1,24

Fonte: elaboração própria

Avaliando os resultados obtidos segundo a escala de Likert usada (1=discordo totalmente e 5= concordo totalmente), a única conclusão a que se pode chegar é a de que as empresas em que os inquiridos trabalham apresentam muito poucas iniciativas que procurem promover o bem-estar dos seus funcionários (M=1,38, DP=0,94) e mesmo em termos de apoio aos filhos dos trabalhadores (M=1,41, DP= 0,95), bem como o apoio aos trabalhadores com dependentes em casa (M=1,44, DP=0,95). Em relação aos seguros de saúde para a família (M=1,56, DP= 1,17) a média revela-se relativamente baixa (Ver quadro 18). Realço ainda que existe uma opinião negativa em relação aos familiares usufruírem de serviços médicos (M=1,64, DP=1,13), de poder optar por trabalhar a tempo parcial (M=1,68, DP=1,05) bem como serem concedidas licenças superiores às fixadas pela lei para assistência à família (M=1,92, DP=1,36). Existe pouca compreensão no que diz respeito à concentração de horas semanais em menos dias de semana (M=2,06, DP=1,43), na troca de turnos se for necessário (M=2,16, DP=1,49) e ao ajustamento de horários (M=2,28, DP=1,34). Estes resultados refletem uma perceção bastante negativa das condições que a empresa oferece aos trabalhadores e, relembrando o que ficou exposto no enquadramento teórico, representa as características de uma empresa que ainda não internalizou a importância de integrar nas suas políticas de gestão,

estratégias de conciliação que abarquem as necessidades extrínsecas e intrínsecas dos seus colaboradores, fundamentais para a competitividade económica; progresso; inovação; qualidade e essencialmente para o desenvolvimento social.

Os resultados até agora referidos parecem sugerir que as empresas dos entrevistados estão num processo muito lento no que concerne a essa tomada de consciência.

Refira-se, contudo, que, em relação à possibilidade de as mulheres progredirem na carreira e exercerem posições de chefia a perceção é bastante mais positiva. A alínea “Na empresa onde trabalho as mulheres têm possibilidades de progredir na carreira, em condições de igualdade com os homens” teve uma média de 3,64 com um desvio de 1,30, e a alínea ” Na empresa onde trabalho as mulheres têm possibilidades de exercer cargos de chefia, em condições de igualdade com os homens” uma média de 4,12 e um desvio de 1,30.

De notar que, apesar de não apresentarem valores tão positivos quanto estes, as alíneas que dizem respeito à segurança pessoal e cuidados do trabalhador (seguro de saúde pessoal, por exemplo), são, regra geral, mais positivos, assim como o são as alíneas que indicam um bom-ambiente entre colegas no trabalho, o que pressupõe que a empresa se preocupa em garantir que o ambiente no trabalho se mantenha positivo.

Por outras palavras, o que o estudo pressupõe é que as empresas estão conscientes da necessidade de darem aos trabalhadores um mínimo de segurança e bem-estar que lhes permita sentir-se satisfeitos com o seu emprego, sobretudo no que diz respeito à igualdade de género. O que parece precisar ainda de percorrer um longo caminho é a consciencialização de que o tópico da conciliação da tripla jornada é também importante. Medidas e práticas que tenham por fim ajudar o trabalhador na sua vida fora da empresa parecem ser bastante negligenciadas pois, se um seguro de saúde e cuidados médicos pessoais são mais comuns, não o serão tanto a preocupação com os familiares do trabalhador e os encargos que este possa ter na sua vida pessoal. É preciso, pois, que estas empresas se apercebam que, como referiu Swanberg (2004), é necessário criar medidas que vão além da componente profissional, e abarquem em igual proporção a vida profissional e pessoal.

Quadro 19 – Variável Sexo/percepção de progredir na carreira

	Homens		Mulheres	
	Média	Desvio- Padrão	Média	Desvio- Padrão
Na empresa onde trabalho as mulheres têm possibilidades de progredir na carreira, em condições de igualdade com os homens	3,62	1,36	3,64	1,30

Fonte: elaboração própria

Através do teste do Qui-quadrado, verificamos que existe uma relação estatisticamente significativa entre a variável sexo e a percepção que ambos os sexos têm em relação à existência de condições de igualdade entre homens e mulheres na progressão de carreira ($\chi^2=15,64$, sig. =0,00). Podemos observar no quadro seguinte as suas médias, homens $M=3,62$ e mulheres $M=3,64$.

Quadro 20 – Percepção dos aspetos gerais relativamente ao trabalho e vida familiar

	Média	Desvio-Padrão
As profissões dos homens são normalmente mais importantes que as profissões das mulheres	1,69	1,16
As mulheres são normalmente obrigadas a escolher entre ter uma carreira profissional e a sua família	2,41	1,43
As minhas chefias diretas devem estar a par dos meus problemas familiares	2,42	1,34
As chefias diretas devem ter soluções informais para os problemas familiares e pessoais dos/as trabalhadores/as	2,49	1,42
Normalmente ausento-me do trabalho para dar resposta a emergências familiares	2,85	1,50
As empresas não devem intrometer-se nos assuntos que respeitam à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos/as trabalhadores/as	2,96	1,48
Ficar na empresa depois da hora, é visto com bons olhos	3,60	1,43
Os/As trabalhadores/as que estão mais disponíveis para a empresa são mais valorizados/as	3,64	1,43
As empresas devem ter medidas que promovam a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos/as trabalhadores/as	3,67	1,29
Às vezes sinto-me culpado/a por não dedicar mais tempo à minha família	3,69	1,43
As tarefas domésticas são tão importantes como o trabalho pago	4,00	1,24
Ninguém cuida tão bem dos filhos como a própria mãe	4,08	1,27

Fonte: elaboração própria

Permanece, entre os inquiridos, uma opinião geralmente favorável (ver quadro 20) à ideia de que as empresas devem desempenhar também o seu papel na promoção de práticas para a conciliação entre trabalho, família e vida pessoal ($M=3,67$, $DP=1,43$). Refira-se também que uma boa parte dos inquiridos admite sentir-se ocasionalmente culpada por não dedicar à família o tempo que, a seu ver, deveria dedicar. Perante este resultado devemos evocar o que anteriormente já se disse (Silva, 2012) a respeito dos problemas e ansiedades que surgem quando, devido à incompatibilidade, muitos trabalhadores se vêm como que obrigados a escolher entre dar prioridade à vida familiar ou profissional, gerando sentimentos de culpa, tão

comuns, ainda. Esta dicotomia gera obviamente conflitos internos que têm impacto significativo ao nível da motivação e satisfação e é reveladora esta situação reflete uma insuficiência nas práticas de conciliação operacionalizadas pelas empresas. É precisamente quando não existem medidas empresariais voltadas para os filhos dos seus empregados que estes sentem mais afincadamente a dificuldade de cuidar devidamente deles.

Não deixa, também, de ser importante o fato de a alínea “ninguém cuida tão bem dos seus filhos como a própria mãe” ter obtido um grau de concordância bastante grande ($M= 4,08$, $DP=1,27$). Recordando Maciel (2008), parece que esta tendência para ver na figura da mãe algo de fundamentalmente doméstico (a sua importância na educação dos filhos) remete para um contexto em que, abandonados os modelos autoritários, permanece ainda assim um modelo maternal, que está ainda longe de igualitarismo do modelo relacional. “Os maternalistas correspondem à maior parte dos entrevistados, distribuindo-se pelas diferentes regiões, durações de casamento e classes sociais” (Maciel, 2008, p.7). Mais uma vez, as conclusões deste autor coincidem com os resultados do nosso estudo.

Quadro 21 – Participação do entrevistado nas tarefas domésticas

	Média	Desvio Padrão
Realizar trabalho voluntário	2,14	1,31
Efetuar reparações em casa	2,73	1,48
Tratar da manutenção do carro	2,85	1,63
Prestar cuidados a familiares idosos dependentes e/ou doentes	2,91	1,39
Ir ao médico com familiares idosos dependentes e/ou doentes	2,95	1,40
Tratar do jardim de casa	3,11	1,55
Ir levar e buscar os filhos/as à escola	3,22	1,61
Participar em atividades de lazer (considere como exemplo, ir ao cinema, praticar desporto, estar com os amigos/as)	3,27	1,22
Tratar de assuntos administrativos (considere como exemplo, ir ao banco, realizar pagamentos de água, luz, gás)	3,64	1,42
Vestir e dar banho aos filhos/as	3,65	1,56
Alimentar os filhos/as	3,73	1,56
Brincar com os filhos/as	3,87	1,37
Acompanhar os filhos/as nos estudos	4,01	1,41
Cozinhar	4,11	1,16
Cuidar dos filhos/as em caso de doença	4,20	1,26
Tratar da roupa (lavar, estender, passar a ferro)	4,20	1,24
Fazer compras para casa	4,29	1,06
Ir com os filhos/as ao médico	4,36	1,13
Limpar e arrumar a casa	4,37	1,02

Fonte: elaboração própria

De certa maneira, as concepções de género e dos papéis que lhe são atribuídos parecem ainda pesar bastante na estruturação das funções familiares dos inquiridos. Não posso deixar de referir o que me vem invadindo a mente quando reflecto, leio e escrevo sobre estes assuntos: a EDUCAÇÃO. Na minha opinião, indissociável desta questão. As práticas

escolares, de forma consciente ou não, manifestam a diferenciação entre géneros., nomeadamente ao nível da distribuição de papéis. Determinados cursos estão mais direcionados para rapazes e outros para raparigas, como é o caso das Engenharias; Arquitetura; Gestão, etc e de Educação Infantil; Assistente Social; Psicologia; Cabeleireira, respectivamente. Ainda hoje, em pleno sec. XXI, determinados comportamentos são ou não aceitáveis caso se trate de rapaz ou rapariga A escola tem um papel fundamental na mudança de mentalidades e reestruturação social. Não pode, jamais continuar a reproduzir representações e estereótipos sexistas que teimam em perpetuar. Só mudando estas conceções, estas expectativas relativas a cada sexo (Nogueira, 2001) poderão ter lugar uma verdadeira mudança no mundo profissional e laboral.

No seguimento desta atribuição de papéis baseada em conceções de género devem ser também analisados os resultados que dizem que respeito à participação dos inquiridos nas tarefas domésticas.

Este quadro indica-nos a regularidade com que os entrevistados participam nas tarefas domésticas, podemos observar que em média os inquiridos participam mais em acompanhar os filhos nos estudos, cuidar e levar os filhos ao médico em caso de doença, cozinhar, fazer as compras para casa e limpar e arrumar, participando menos em média nas questões do trabalho voluntário, efetuar reparações em casa, tratar da manutenção do carro, bem como prestar cuidados a familiares idosos ou ir com eles ao médico. Salientamos que na nossa amostra existe uma pequena percentagem de inquiridos, 3,7% que têm pessoas dependentes a viver consigo em casa. Fizemos o teste do qui-quadrado, isto é, o relacionamento da variável sexo com a participação do entrevistado nas tarefas domésticas e detetamos que existe uma associação estatisticamente significativa entre o sexo e a realização de algumas tarefas, tais como limpar e arrumar a casa ($\chi^2=38,48$, $p=0,00$), tratar da roupa ($\chi^2=56,09$, $p=0,00$), cozinhar ($\chi^2=38,81$, $p=0,00$), fazer compras para casa ($\chi^2=18,06$, $p=0,00$), efetuar reparações em casa ($\chi^2=29,95$, $p=0,00$), tratar da manutenção do carro ($\chi^2=25,86$, $p=0,00$), cuidar dos filhos em caso de doença ($\chi^2=23,46$, $p=0,00$), ir com os filhos ao médico ($\chi^2=32,17$, $p=0,00$), vestir e dar banho aos filhos ($\chi^2=19,99$, $p=0,00$) e alimentar os filhos ($\chi^2=23,80$, $p=0,00$).

Quadro 22 – Variável Sexo/participação nas tarefas domésticas

	Homens		Mulheres	
	Média	Desvio- Padrão	Média	Desvio- Padrão
Limpar e arrumar a casa	3,19	1,12	4,66	0,76
Tratar da roupa (lavar, estender, passar a ferro)	2,48	0,93	4,62	0,89
Cozinhar	2,81	1,21	4,43	0,91
Fazer compras para casa	3,52	1,21	4,48	0,94
Efetuar reparações em casa	4,14	1,24	2,39	1,33
Tratar da manutenção do carro	4,38	1,07	2,48	1,52
Cuidar dos filhos/as em caso de doença	3,12	1,32	4,48	1,09
Ir com os filhos/as ao médico	3,35	1,06	4,61	1,00
Vestir e dar banho aos filhos/as	3,06	1,14	3,90	1,61
Alimentar os filhos/as	3,06	1,14	3,80	1,62

Fonte: elaboração própria

Verificamos então que para além dos homens participarem mais ativamente nas tarefas domésticas, principalmente no que concerne no cuidar dos filhos, vestir e dar banho, que em média as mulheres continuam a tratar mais da roupa (M=4,62), cozinhar (M=4,43), limpar (M=4,66), fazer as compras da casa (M=4,48) e tratar dos filhos em caso de doença (M=4,48) e ir com eles ao médico (M=4,61) e os homens continuam a tratar da manutenção do carro (M=4,38) e das reparações em casa (M=4,14). Relativamente às outras tarefas domésticas questionadas, não podemos verificar se existe alguma partilha ou não com a variável sexo, pois não existe associação estatisticamente significativa.

Quando verificamos a quem o inquirido recorre para ser auxiliado nas tarefas domésticas, verificamos que recorre ao cônjuge, média de 3,90. Aos filhos mais velhos, (M=1,90) e aos sogros ou pais, (M=1,71), recorrem muito poucas vezes.

Também se verificou através do teste do qui-quadrado uma associação estatisticamente significativa entre quem tem filhos dependentes a viver em casa e a participação em atividades de lazer ($\chi^2=21,21$, $p=0,00$) em relação aos outros itens não verificamos qualquer associação estatisticamente significativa.

Estudos de (Aboim e Wall, 2002; Amâncio e Wall, 2007; Jablonski, 2010; Mosmann et al, 2005), referentes tanto a Portugal como ao Brasil apontam também para uma prevalência da participação feminina em tarefas como esta. Em compensação, uma atividade como a de fazer reparações em casa é mais praticada por indivíduos do sexo masculino.

As diferenças sexuais estereotipadas de que fala Nogueira (2001) parecem, portanto, estar ainda bastante presentes entre os inquiridos. Tarefas de lide doméstica, que tradicionalmente são atribuídas à mulher, continuam a ser vistas como atividades que cabem ao sexo feminino, pois é este o sexo associado ao recolhimento do lar. Tarefas que envolvam mais esforço físico, como alguns tipos de reparações, poderão, essas assim, ficar a cabo dos homens.

Quadro 23 – Dificuldades sentidas pelos entrevistados em matéria de conciliação da tripla jornada

	Média	Desvio-Padrão
Ficam com uma ama não oficial	1,00	0,00
Vão com o pai para o trabalho	1,04	0,20
Ficam com a empregada	1,04	0,20
Ficam com uma ama oficial	1,13	0,61
Vão com a mãe para o trabalho	1,25	0,74
Ficam com vizinhos ou amigos	1,28	0,89
Ficam com o pai em casa	1,76	1,21
Ficam com a mãe em casa	2,31	1,42
Ficam com familiares	2,70	1,61
Ficam numa creche, infantários, atividades de tempos livres	2,86	1,55
Ficam com os avós	3,45	1,61
Ficam sozinhos	4,79	0,58

Fonte: elaboração própria

Outra parte importante do questionário dizia respeito às dificuldades sentidas pelos inquiridos em matéria de conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal. As alíneas relativas a este tópico foram medidas numa escala de Likert em que 1 representa nunca, 2 poucas vezes, 3 por vezes, 4 muitas vezes e 5 sempre. As respostas obtidas revelam-se

particularmente pertinentes para se perceber quais as verdadeiras dificuldades sentidas pelos trabalhadores (isto recordando que, segundo a análise anterior, permanece entre as empresas muito por fazer a respeito de práticas de conciliação). As médias e os desvios-padrões foram calculados relativamente aos inquiridos que responderam a esta questão, que têm filhos.

Observando os dados obtidos no quadro 23, podemos verificar quais as dificuldades sentidas pelos inquiridos no que diz respeito ao cuidado dos filhos quando estes não estão em períodos escolares. Como podemos verificar, ninguém deixa as crianças com uma ama não oficial ($M=1,00$, $DP=0$), e também não é uma solução frequente que estas vão com o pai para o trabalho ou que fiquem com uma ama oficial. É mais frequente que acompanhem a mãe ao trabalho ou que fiquem com amigos ou vizinhos, mas continua a não ser a opção mais escolhida. É relativamente comum que fiquem em casa com o pai ($M=1,76$, $DP=1,21$) ou com a mãe ($M=2,31$, $DP=1,42$), não nos devendo espantar o fato de esta última ser consideravelmente preferida para realizar esta tarefa, vindo isto no seguimento de tudo o que já foi dito sobre a prevalência dos estereótipos de género que por várias vezes referimos. Em relação a esta opção, é preciso lembrar que é, atualmente, bastante frequente que um dos cônjuges do casal não tenha emprego, pelo que se torna mais fácil que um deles possa tomar conta das crianças quando o outro se encontra a trabalhar.

É também importante o número de vezes em que ficam numa creche ($M=2,86$, $DP=1,85$) ou com outro familiar ($M=2,70$, $DP=1,61$). Note-se ainda o quão importante continua a ser o papel dos avós, devido ao número de vezes em que as crianças ficam ao seu encargo ($M=3,45$, $DP=1,61$). Um estudo recente (Grandparentsplus, 2013) realizado à escala europeia, revelou que Portugal é um país em que, devido a carências na oferta de estruturas formais de acolhimento, o papel dos avós na educação dos seus netos é bastante maior do que em países mais avançados em termos de prestação de serviços sociais. O facto de o nosso estudo se debruçar sobre um meio pequeno, onde a oferta de serviços não é a maior, explica o porquê de os avós desempenharem este papel, substituindo os pais quando estes se encontram ausentes. A presença dos avós na educação das crianças, ainda que possa ser visto como um indicador de coesão e união familiar, é também um sinal de que muito está ainda por fazer nesta região no que diz respeito à prestação de serviços e construção de estabelecimentos que cuidem dos mais novos.

Por último, refira-se que o que é mais frequente é que os filhos fiquem sozinhos em casa ($M=4,79$, $DP=0,58$). Por um lado, é preciso ter em conta que, no contexto desta amostra, a proximidade geográfica entre o local de trabalho dos pais e o local onde residem facilita que

esta se torne uma opção viável. Por outro lado, não deixa este de ser um claro indicador das dificuldades que ainda são sentidas a respeito da conciliação entre vida profissional e familiar, pois deixar os filhos sozinhos por certo não seria uma opção tão frequente se outras alternativas existissem.

Os resultados não permitiram verificar que houvesse alguma diferença assinalável entre o tipo de resposta e a variável de sexo.

Quadro 24 – Percepção dos inquiridos na melhoria das práticas de gestão

	Média	Desvio-Padrão
Devem ser tomadas medidas que permitam trabalhar a partir de casa (exemplo: teletrabalho)	3,22	1,48
Deve haver a possibilidade de concentrar o horário de trabalho semanal em menos dias da semana	3,60	1,30
A empresa deve dar apoios monetários aos/às trabalhadores/as para apoio a familiares idosos e/ou dependentes	3,61	1,30
Deve haver a possibilidade de trabalhar a tempo parcial	3,81	1,16
A empresa deve dar apoios monetários aos/às trabalhadores/as para apoio aos seus filhos/as	3,85	1,30
Devem ser disponibilizados serviços de apoio aos/às filhos/as dos/as trabalhadores/as nas instalações da empresa	3,94	1,14
Devem ser organizados programas de férias e de ocupação de tempos livres para os/as filhos/as dos/as trabalhadores/as	3,94	1,13
Devem existir meios de comunicação dentro da empresa que permitam divulgar serviços na área de residência dos/as trabalhadores/as (exemplo, creches, infantários, ocupação de tempos livres, lares de idosos)	3,94	1,03
Devem ser feitos acordos/protocolos com serviços que disponibilizem atividades e iniciativas de promoção do bem-estar (acordos com ginásios, programas de férias, atividades desportivas, serviços domésticos, promoção da saúde)	4,03	1,06
Deve ser dada mais autonomia aos/às trabalhadores/as para organizar o seu trabalho, em função dos objetivos profissionais e das suas necessidades familiares e pessoais.	4,14	1,10
Devem ser tomadas medidas que permitam flexibilizar os horários de trabalho e torná-los compatíveis com os horários dos serviços de apoio a	4,15	0,99

crianças, idosos e pessoas dependentes		
Devem ser tomadas medidas de apoio a trabalhadores/as de famílias monoparentais, que vivam sozinhos/as e que tenham pessoas dependentes a seu cargo	4,20	1,00
Devem ser concedidas licenças para assistência à família de duração superior às fixadas na lei	4,23	0,97
Devem ser feitos acordos/protocolos com instituições que prestam serviços de apoio a crianças, idosos e pessoas dependentes, com horários de funcionamento mais alargados	4,28	0,93
Devem ser tomadas medidas que permitam a extensão de serviços médicos a familiares dos/as trabalhadores	4,28	1,03

Fonte: elaboração própria

Neste quadro verificamos que há uma perceção bastante positiva dos inquiridos em relação à maior parte dos itens no que refere à melhoria das práticas de gestão. Os inquiridos concordam que devem ser tomadas medidas que permitam a extensão de serviços médicos a familiares ($M=4,28$, $DP=1,03$) e devem ser feitos acordos/protocolos com instituições que prestem serviços de apoio a crianças, idosos e pessoas dependentes com horários de funcionamento mais alargados ($M=4,28$, $DP=0,93$). Com uma concordância parcialmente elevada, temos os itens relativos a serem concedidas licenças para assistência à família de duração superior às fixadas na lei ($M=4,23$, $DP=0,97$), tomadas medidas de apoio a trabalhadores/as de famílias monoparentais ($M=4,20$, $DP=1$), bem como a flexibilização de horários de modo a torná-los compatíveis com os dos serviços de apoio a crianças, idosos e pessoas dependentes ($M=4,15$, $DP=0,99$), ser dada mais autonomia ($M=4,14$, $DP=1,10$) bem como acordos/protocolos com serviços que disponibilizem atividades e iniciativas de promoção do bem-estar ($M=4,03$, $DP=1,06$).

A medida que inquiridos acham menos importante, mas contudo com uma média elevado ($M=3,22$) é em relação a tomarem medidas para poderem trabalhar a partir de casa, esta medida pode ter a ver com a área e profissão que os entrevistados tenham. Através do teste do qui-quadrado verificamos que existem associações estatisticamente significativas em relação a ter filhos menores a viver em casa com a organização programas de férias e de ocupação de tempos livres para os/as filhos/as dos/as trabalhadores/as ($\chi^2=10,17$, $p=0,04$), a empresa dar apoios monetários aos/às trabalhadores/as para apoio aos seus filhos/as ($\chi^2=11,34$, $p=0,02$), ser dada mais autonomia aos/às trabalhadores/as para organizar o seu trabalho, em função dos

objetivos profissionais e das suas necessidades familiares e pessoais. ($\chi^2=14,08$, $p =0,01$) e ter a possibilidade de trabalhar a tempo parcial ($\chi^2=11,07$, $p=0,03$).

Este cenário pode ser um reflexo da já referida insuficiência de práticas no que diz respeito à conciliação nas empresas em que os inquiridos trabalham. Estes parecem estar conscientes da necessidade de as empresas desempenharem também o seu papel na hora de auxiliar os trabalhadores na resolução dos seus problemas de conciliação da tripla jornada. Uma vez que, nos últimos anos, têm aumentado as evidências de que boas práticas de conciliação dão origem a trabalhadores mais satisfeitos (Dias, 2008), é natural também que aumente o número de trabalhadores insatisfeitos devido às suas empresas não estarem a fazer tudo o que é possível no sentido de facilitar a correlação entre a sua vida profissional e pessoal.

Por último, de maneira a referir todos os resultados desta parte do questionário, não nos podemos esquecer de mencionar a pergunta aberta que, como já se referiu, foi respondida por uma minoria dos inquiridos, mas que ainda assim não deixa de revelar respostas importantes.

De uma maneira geral, esta pergunta mais desenvolvida que inquiria quanto a propostas que pudessem melhorar as práticas de conciliação obteve respostas que confirmam que os trabalhadores estão conscientes em relação à necessidade de as empresas desempenharem o seu papel no auxílio aos que nela trabalham. Vejamos algumas das respostas:

- As licenças de apoio à doença e ou maternidade/paternidade deviam ser alongadas (durante o tempo necessário, no caso da doença, ou até aos 3 anos na de maternidade/paternidade), sem que isso constituísse alteração ao nível do vencimento e ou tempo de serviço. A licença de maternidade e paternidade deveriam ser idênticas em tempo (questionário nº5)

- Ter direito a justificar falta para acompanhar uma pessoa idosa à nossa responsabilidade (questionário nº9)

-Ter mais direitos para estar com os nossos filhos, por exemplo ir ao médico com eles (questionário nº27).

Uma das respostas é particularmente reveladora uma vez que, em lugar de apresentar uma proposta em específico, resume numa frase aquela que deveria ser uma das preocupações principais das empresas:

“A empresa deveria preocupar-se mais com a vida familiar e pessoal dos funcionários, isto é, entender que temos uma vida para além da vida profissional. Só se preocupam com a produtividade, com o lucro. Se estamos bem ou não, isso não interessa para nada. Temos

tantas preocupações que nem sempre estamos no nosso melhor, é normal, mas eles.... Se fossem um pouquinho mais humanos, estaríamos todos mais motivados.” (questionário nº15).

Já por diversas vezes se discutiu a importância dos papéis estereotipadamente atribuídos ao género (Nogueira, 2001) e a forma como estes subsistem de tal maneira na cultura que qualquer verdadeira mudança em termos de igualdade de género no trabalho teria de passar também por uma mudança social. Visões que remetem a mulher para um segundo plano em que todas as suas funções são de carácter doméstico, dificilmente permitem que estas sejam encaradas como seres humanos capazes de desempenhar devidamente as mesmas tarefas que os homens e receber por elas uma salário igual.

Os resultados dos inquéritos parecem revelar que, entre a nossa amostra, já é pouco comum o modelo familiar autoritário em que apenas ao homem cabia lidar com o sustento da família, o que, de resto, já Maciel havia concluído. Contudo, respostas que realçam a natureza insubstituível do papel materno, parecem indicar que o modelo mais comum é, não o relacional, mas o maternal, ou seja, no qual, apesar de uma maior aceitação da igualdade de géneros, a mulher continua a ser vista como mais propensa a desempenhar um papel doméstico.

Tal não parece, contudo, alterar a consciencialização, por parte dos trabalhadores, de que é bastante importante que as empresas cumpram o seu papel na questão da conciliação da tripla jornada, e no auxílio prestado aos que têm uma vida familiar e pessoal demasiado atribulada para conseguirem lidar com ela sem a ajuda dos seus empregadores. As respostas revelam que, apesar de boas práticas que garantam a igualdade de género e o bem-estar no local de trabalho, subsistem insuficiências no que diz respeito às práticas que remetam mais especificamente para a tripla jornada.

3.4.3 Análise dos resultados relativa ao Empenho Organizacional

O questionário sobre o empenhamento organizacional teve como objectivo analisar as três dimensões dessa variável fazendo as devidas inferências. Assim sendo, passemos à respetiva análise

Quadro 25 – Índices de consistência interna das escalas

	Nº de itens	Alfa de Cronbach	Média	Desvio-Padrão
Empenhamento Organizacional	26	0,93	3,11	0,70
Empenhamento Afetivo	6	0,92	3,23	0,94
Empenhamento de Continuidade	7	0,81	3,59	0,79
Empenhamento Normativo	13	0,91	2,81	0,79

Fonte: elaboração própria

Neste questionário podemos avaliar as três dimensões de Empenhamento Organizacional: O Empenhamento Afetivo, o Empenhamento de Continuidade e o Empenhamento Normativo. O Empenhamento Afetivo é constituído por 6 itens (do item 1 ao item 6 do questionário), o Empenhamento de Continuidade é constituído por 7 itens (do item 7 ao item 13 do questionário) e o Empenhamento Normativo constituído por 13 itens (do item 14 ao item 26 do questionário).

Analiseemos a consistência interna das escalas, sendo a escala total do questionário já ter sido calculada inicialmente, sendo o Alfa de Cronbach de 0,93 que representa um muito bom indicador de consistência interna.

Neste quadro podemos observar que com exceção da escala do Empenhamento de Continuidade ($\alpha=0,81$) onde a consistência interna é boa, as outras três escalas têm uma excelente consistência, Empenhamento Organizacional ($\alpha=0,93$), Empenhamento Afetivo ($\alpha=0,92$) e Empenhamento Normativo ($\alpha=0,91$). Os valores médios das escalas não são muito disparos, destacamos o mais elevado que é o do Empenhamento de Continuidade (média 3,59) e o menos do Empenhamento Normativo (média 2,81).

Quadro 26 – Percepção dos inquiridos face ao empenhamento afetivo

	Média	Desvio- Padrão
Sinto os problemas da minha organização como se fossem os meus	2,98	1,07
Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização	3,18	1,08
Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização	3,20	1,11
Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha organização	3,20	1,07
Esta organização tem para mim um grande significado	3,36	1,13
Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização	3,45	1,17

Fonte: elaboração própria

Neste quadro podemos observar a percepção dos inquiridos em relação à escala do Empenhamento Afetivo. Verificamos que os valores não são muito altos nem baixos, situam-se muito perto do 3, o qual indica que o inquirido não concorda nem discorda das afirmações, portanto uma atitude neutra. O valor mais baixo refere-se ao inquirido sentir os problemas da organização como se fossem dele, com uma média de 2,98 e o valor mais alto corresponde em ficar muito satisfeito por fazer o resto da carreira na organização onde trabalha, com média de 3,45, neste item já se nota uma certa concordância, em os inquiridos quererem ter alguma estabilidade ou simplesmente pelo facto da crise que o país. Os desvios--padrão de qualquer item não são elevados.

Quadro 27 – Percepção dos inquiridos face ao empenhamento de continuidade

	Média	Desvio- Padrão
Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutra organização	3,04	1,18
Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	3,31	1,14
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização	3,46	1,22
Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo	3,50	1,14
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	3,90	1,13
Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	3,92	1,19
Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego	4,06	1,06

Fonte: elaboração própria

No quadro do Empenhamento de Continuidade já verificamos um certo aumento das médias, variando entre 3,04 e 4,06. Os inquiridos pensam que terão poucas alternativas de emprego se deixarem a organização (M=3,90, DP=1,13), que as coisas complicariam na vida se decidisse trocar de organização neste momento (M=3,92, DP=1,19) e a falta de empregos no dia de hoje no nosso país (M=4,06, DP=1,06). Nota-se indiferença nos inquiridos em relação ao empenho na organização (M=3,04, DP=1,18).

Quadro 28 – Percepção dos inquiridos face ao empenhamento normativo

	Média	Desvio- Padrão
Sinto-me em dívida para com a minha organização	2,07	1,13
Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade	2,31	1,07
Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha organização	2,37	1,20
Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha organização	2,46	1,16
Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha carreira	2,52	1,14
Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	2,62	1,23
Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização	2,83	1,11
Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela	2,90	1,12
Considero falta de ética “andar a saltar” de organização em organização	3,09	1,33
As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras	3,11	1,01
Esta organização merece a minha lealdade	3,21	1,29
Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização	3,42	1,19
Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias	3,53	0,92

Fonte: elaboração própria

O quadro supracitado apresenta-nos os itens relativos ao Empenhamento Normativo. Verificamos que estes itens são os itens com médias mais baixas, não vão além dos 3,53, onde os inquiridos acreditam que ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido. Nota-se que há, por parte dos inquiridos, uma certa discordância em relação a se sentirem em dívida para com a organização (M=2,07, DP=1,13), serem obrigados a permanecer na organização por lealdade (M=2,31, DP=1,07), sentirem-se culpados por saírem

neste momento da organização (M=2,37, DP=1,20) e se recebessem uma oferta de emprego não seria correto sair da organização (M=2,46, DP=1,16).

Ao efetuarmos a Análise das Componentes Principais (ACP), detetamos 5 fatores, os quais explicam cerca de 68,73% da variabilidade total. O primeiro fator inclui todos os itens do Empenhamento Afetivo (1 a 6) e mais o item 9 do Empenho de Continuidade e o item 20 e 24 do Empenho Normativo. Este fator explica 40,71% da variabilidade total. O segundo fator inclui os itens 18, 19, 21, 22, 23, 25 e 26, todos fazendo parte do Empenhamento Normativo, que explica 11% da variabilidade total. O terceiro fator inclui os itens 13, 14, 15 16 e 17, que explica 7,09% da variabilidade total. Do quarto fator fazem parte os itens 8, 10, 11 e 12, todos do Empenhamento de Continuidade, que explica 5,17% da variabilidade total e o quinto fator somente inclui o item 7, que explica 4,75% da variabilidade total.

Realizamos também um teste do qui-quadrado onde verificamos que existem associações estatisticamente significativas em relação ao sexo e as frases: “Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização” ($\chi^2=14,21$, $p=0,01$), “Sinto-me emocionalmente ligado à minha organização” ($\chi^2=12,48$, $p=0,01$), “Considero uma falta de ética “andar a saltitar” de organização em organização” ($\chi^2=14,00$, $p=0,01$), “Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização” ($\chi^2=9,94$, $p. =0,04$), “Esta organização merece a minha lealdade” ($\chi^2=14,31$, $p=0,01$), onde no quadro seguinte podemos observar as devidas médias e desvios-padrões.

Quadro 29 – Variável Sexo/Empenhamento Organizacional

	Homens		Mulheres	
	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão
Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização	3,19	1,03	3,21	1,13
Sinto-me emocionalmente ligado à minha organização	3,24	1,09	3,22	1,09
Considero uma falta de ética “andar a saltitar” de organização em organização	2,43	1,16	3,25	1,18
Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização	2,52	1,12	2,91	1,11
Esta organização merece a minha lealdade	2,67	1,43	3,34	1,23

Fonte: elaboração própria

Como exposto no quadro 29, os inquiridos do sexo feminino apresentaram uma média relativamente superior em algumas destas alíneas.

Estes resultados revelam que, de uma maneira muito geral, os resultados apresentam valores relativamente baixos, que parecem demonstrar uma situação de pessimismo e alguma desilusão para com a organização em que se trabalha. Recorde-se Meyer e Allen (2007) a respeito da sua divisão dos vários tipos de empenhamento. Se o afetivo diz respeito ao sentimento de pertença que um trabalhador sente para com a organização, já o empenhamento de continuidade diz respeito à necessidade de o trabalhador permanecer numa empresa devido ao fato de os prejuízos serem maiores caso desista do seu trabalho. Por último, o empenhamento normativo diz respeito à dívida que um trabalhador porventura sinta para com a empresa; à sensação de que se lhe deve algo e que é uma obrigação continuar.

Os resultados bastante baixos a respeito do empenhamento afetivo e normativo levam-nos a concluir que, na nossa amostra, é muito pequeno o sentimento de obrigação para com a empresa, bem como a ligação afetiva. Rego (2003) sugere a existência uma relação entre a perceção de justiça pelos trabalhadores e o empenhamento afetivo: no contexto do nosso estudo, o facto de os trabalhadores terem a sensação de que há muito que poderia ser feito no sentido das práticas de conciliação é um fator que ajuda a explicar o porquê de os laços afetivos com as empresas não serem grandes. O baixo nível de empenhamento normativo explica-se por razões semelhantes: uma vez que este é fortalecido pelo sentimento de

lealdade, pela ideia de que é preciso retribuir à empresa algo que ela deu ao trabalhador (Oliveira, 2012), o fraco investimento nas práticas de conciliação impede que este tipo de empenhamento saia fortalecido.

O único tipo de empenhamento que registou resultados mais elevados foi o empenhamento de continuidade. Tal pode facilmente ser explicado se tivermos em conta a alínea que teve o maior nível de concordância “Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego” (M=4,06, DP= 1,06). A escassez de trabalho, a dificuldade em arranjar um emprego é uma das maiores razões para que, hoje em dia, os trabalhadores optem por permanecerem no seu local de trabalho.

Chen, Hui e Seago (1998), ao estudarem a relação entre os vários tipos de empenhamento e a intenção de mudar de trabalho, descobriram uma relação entre um empenhamento afetivo e de continuidade negativos e a vontade de mudar de vida e procurar outro emprego. Por outras palavras, se a ligação afetiva à empresa for pequena, bem como a necessidade de nela permanecer depois de se pesarem custos e benefícios, então é muito provável que os trabalhadores acabem por tentar mudar de trabalho.

Neste caso em concreto, temos um empenhamento afetivo que, não sendo dos mais baixos, também não é dos mais elevados, mas que vem acompanhado de um empenhamento de continuidade bastante mais elevado, pois a avaliação dos prejuízos e benefícios depressa leva a concluir que, em caso de desistência, as consequências podem ser muito piores devido à quase impossibilidade de se arranjar novo emprego.

4. Discussão de resultados e avaliação das hipóteses previamente formuladas

Depois de analisados e enquadrados os resultados obtidos nos questionários, chegou a altura de os usar de maneira a testar as hipóteses previamente formuladas e que foram expostas na introdução deste trabalho. Recorde-se, antes de tudo, essas mesmas hipóteses:

Hipótese 1: A Perceção das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos dos inquiridos está relacionada com as três componentes do Empenhamento Organizacional

Hipótese 2: A Perceção das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos dos inquiridos leva ao Empenhamento Afetivo na Organização onde trabalham

Hipótese 3: A Perceção das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos dos inquiridos leva ao Empenhamento Normativo na Organização onde trabalham

Hipótese 4: A Percepção das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos dos inquiridos leva ao Empenhamento de Continuidade na Organização onde trabalham

Hipótese 5: A Percepção das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos dos inquiridos leva ao Empenhamento Organizacional na Organização onde trabalham

Para testarmos cada uma destas hipóteses, precisamos de avaliar a correlação entre duas variáveis: a percepção das práticas de GRH e o empenhamento organizacional. Os resultados são os que surgem no quadro 30.

Quadro 30 – Correlações entre a variável percepção das práticas de GRH e as variáveis do Empenhamento Organizacional

	Percepção das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos	
Empenhamento Afetivo	<i>Person</i>	0,38*
	<i>Sig.</i>	0,00
Empenhamento de Continuidade	<i>Person</i>	0,12
	<i>Sig.</i>	0,27
Empenhamento Normativo	<i>Person</i>	0,26**
	<i>Sig.</i>	0,01

Fonte: elaboração própria

* $p < 0,01$ correlações significativas

* $p < 0,05$ correlações significativas

Passemos então à verificação das hipóteses, tendo em conta os resultados expostos no quadro. Em relação à **Hipótese 1**, é efetivamente verificável que a percepção das práticas de recursos humanos está relacionada com componentes do empenhamento organizacional, nomeadamente no caso do empenhamento afetivo e normativo, não se verificando, contudo, o mesmo com o empenhamento de continuidade.

Em relação às outras hipóteses, recorreremos à análise da Regressão Linear para percebermos que tipo de relação existe entre a variável independente, Percepção das Práticas de GRH e as variáveis dependentes, Empenhamento Afetivo, Normativo e de Continuidade.

Em relação à **Hipótese 2**, “A Percepção das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos dos inquiridos leva ao Empenhamento Afetivo na Organização onde trabalham” obtivemos

um $R^2 = 0,15$, sendo um coeficiente de determinação baixo, isto é, apenas 15% da variável Empenhamento Afetivo é explicada pela presença da variável Percepção das Práticas de GRH. Contudo, ao verificarmos o teste ANOVA, podemos constatar que existem resultados estatisticamente significativos ($F=14,88$, $p=0,00$), o mesmo se passando com o teste de coeficientes, através do qual percebemos a importância da variável independente na explicação da variável dependente ($\beta=0,15$, $p=0,00$). Assim, quanto maior é a percepção das práticas da GRH, maior é o Empenhamento Afetivo dos trabalhadores, o que faz com que os dados validem a nossa **Hipótese 2**.

Em relação à **Hipótese 3**, “*A Percepção das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos dos inquiridos leva ao Empenhamento Normativo na Organização onde trabalham*”, seguimos os mesmos parâmetros da hipótese anterior e verificamos um $R^2 = 0,07$, que é um coeficiente de determinação muito baixo, isto é, só 7 da variável Empenhamento Normativo é explicado pela presença da variável Percepção das Práticas de GRH. De seguida, procedemos ao teste ANOVA, onde podemos constatar que existem resultados estatisticamente significativos ($F=6,66$, $p=0,01$), assim como ao teste de coeficientes ($\beta=0,19$, $p=0,01$). Analisando estes resultados, percebemos que quanto maior é a percepção das práticas da GRH, maior é o Empenhamento Normativo dos trabalhadores, o que faz com que os dados validem também a nossa **Hipótese 3**.

Em relação à **Hipótese 4** “*A Percepção das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos dos inquiridos leva ao Empenhamento de Continuidade na Organização onde trabalham*” verificamos um $R^2 = 0,02$ o que nos revela um modelo pouco explicativo. No teste ANOVA verificamos que os resultados não são estatisticamente significativos ($F=1,43$, $p=0,24$), assim como no teste de coeficientes ($\beta=0,05$, $p=0,24$) onde a variável independente não explica a variável dependente. Neste caso, não podemos então afirmar que a **Hipótese 4** é preditiva.

Em relação à **Hipótese 5** “*A Percepção das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos dos inquiridos leva ao Empenhamento Organizacional na Organização onde trabalham*”, verificamos um $R^2 = 0,09$ o que nos revela um modelo pouco explicativo. No teste ANOVA verificamos que existem resultados estatisticamente significativos ($F=9,08$, $p=0,00$), assim como no teste de coeficientes ($\beta=0,38$, $p=0,00$). Sendo assim, quanto maior é a percepção das práticas da GRH, maior é o Empenhamento Organizacional dos trabalhadores. Portanto, os dados validam a nossa **Hipótese 5**.

Chegados ao final deste nosso estudo, verificamos que é possível validar quase todas as nossas hipóteses previamente propostas, uma vez que existe uma relação inegável entre a

percepção das práticas de GRH e a forma como se manifesta o empenhamento para com a organização em que se trabalha. Registe-se, contudo, a única exceção, ou seja, a única hipótese que não foi possível validar e que está relacionada com o empenhamento de continuidade.

Uma explicação para esta hipótese invalidada remete para o fato de o empenhamento de continuidade se dever, não a sentimentos de satisfação pessoal no trabalho, mas antes a uma necessidade prática. Por outras palavras, independentemente de o trabalhador se sentir bem ou mal na empresa, este escolherá permanecer nela não por gostar do que faz mas porque, pesados os ganhos e os prejuízos, conclui-se que será muito mais prejudicial para o trabalhador se este deixar o seu presente trabalho. Assim, é perfeitamente natural que, independentemente da percepção das práticas de GRH, os níveis de empenhamento de continuidade se mantenham baixos ou elevados dependendo de uma realidade exterior à empresa e que tem que ver com a vida pessoal do trabalhador, ou as características do meio em que este se insere.

Para se entender melhor esta questão importa referir o modelo proposto por Zimbardo (Santos, 2010) a respeito da Perspetiva Temporal e da forma como esta é necessária para se analisar o tema da percepção subjetiva. Esta Perspetiva Temporal está relacionada com “a forma subjetiva e muitas vezes inconsciente como cada um de nós se relaciona com o tempo e ao processo pelo qual o fluxo contínuo de experiências pessoais e sociais é atribuído e parcelado em categorias temporais, ou frames, que ajudam a dar forma, coerência e significado aos eventos” (Boyd e Zimbardo, Cit in. Santos, 2010, p.1).

O modelo da Perspetiva Temporal divide-se nas categorias de passado, presente e futuro, cada uma delas acarretando um significado e uma conotação diferentes para diferentes indivíduos. Cada indivíduo pode conceber o seu passado como positivo ou negativo, pode escolher viver o seu presente de diferentes maneiras e pode, claro, esperar resultados positivos ou negativos ao imaginar o seu futuro. Esta perspetiva temporal de futuro assume uma especial importância na medida em que diz respeito às expectativas, à forma como cada um prevê e antecipa o que lhe irá acontecer e delinea planos para lidar com o que está para vir (Locke e Latham, 1990).

Santos (2010) procedeu a um estudo que analisava a possível relação entre a Perspetiva Temporal e o Empenhamento Organizacional, relação essa cujos resultados pareceram confirmar. No contexto do nosso estudo, a grande dificuldade em encontrar um emprego em caso de desistência é uma componente do futuro perspectivado por muitos trabalhadores. Os

receios e medos a respeito daquilo que pode acontecer ao abandonar a empresa são demasiado grandes e afiguram-se piores do que a insatisfação do momento presente, por maior que esta possa ser. A perspectiva de um futuro complicado, em que o desemprego é uma realidade, é um fator que reforça o empenhamento de continuidade, que o leva a níveis muito mais elevados que os do empenhamento afetivo ou normativo.

Como temos visto, o empenhamento de continuidade é elevado, não por causa, mas apesar, das condições que a empresa tem para oferecer e prende-se com questões de bem-estar que o nosso país nem sempre se encontra em condições de satisfazer.

O nosso estudo empírico foi, portanto, bem-sucedido, e permitiu descobrir uma relação entre perceção e empenhamento que se verifica em quase todos os casos, exceto no de empenhamento de continuidade.

5. Conclusão

Surgido num contexto em que a igualdade de género se tornou, há muito, um valor e uma meta defendidos pela generalidade das empresas e organizações, o nosso estudo voltou-se para mais precisamente para um tópico que, como se viu, ainda não foi analisado com a devida importância por algumas empresas, como é o caso daquelas onde trabalham os inquiridos do nosso trabalho empírico.

É certo que o nosso estudo tem, devido às condições em que foi realizado, limitações das quais se deve ter consciência e que são as seguintes: uma vez que, como se viu, a maioria dos participantes pertence ao concelho de Castelo de Paiva (ou, quando não são de lá, habitam em concelhos vizinhos), é preciso algum cuidado ao se tomar conclusões gerais que se apliquem a outras realidades. É possível (como é sempre em casos como este) que os resultados tenham sido influenciados pelo receio de o conteúdo das respostas vir a ser do conhecimento de patrões (o que se torna pertinente se nos lembrarmos que uma percentagem importante dos inquiridos não ocupava qualquer cargo de chefia), colocando em causa os seus postos de trabalho, tão escassos em tempos de crise económica.

Contudo, a análise dos dados não deixa de permitir que se tirem conclusões relevantes, e uma delas é a de que as concepções de género mais tradicionais são, apesar de tudo, ainda prevaletentes entre o grupo de inquiridos. Se, por um lado, o modelo autoritário é pouco comum, o modelo maternal continua a ser bastante frequente. A mulher, no seu papel de mãe, ainda é comumente vista como a única pessoa a quem cabe a tarefa de cuidar dos filhos (além de outros trabalhos domésticos). Se o estudo deixou claro que as empresas têm ainda de mudar em muita coisa, também os trabalhadores, na sua vida pessoal e familiar, têm que passar por um processo de mudança de mentalidades, de maneira a que a mulher seja vista e tratada como um ser humano completo, e não um mero acessório de um mundo dominado por noções de masculinidade. É certo que a maioria dos inquiridos compreende a importância das práticas que promovem a igualdade de género sejam necessárias, e as empresas parecem corresponder devidamente e fazer o que é necessário para que o ambiente de trabalho decorra sem problemas causados pelo tratamento desigual entre homens e mulheres. Mas os estereótipos de um modelo familiar maternal são ainda bastante evidentes.

É a respeito das Práticas para a Conciliação da Tripla Jornada que os resultados se tornam ainda mais problemáticos, pois é possível verificar-se largas falhas na forma como as empresas tratam os seus trabalhadores neste aspeto em concreto. Se o bem-estar no local de

trabalho parece estar assegurado para os nossos inquiridos, o mesmo já não se pode dizer sobre o bem-estar que vai para além disso, e que envolve componentes da vida privada que as suas empresas até agora parecem ignorar. É preciso que mais empresas se comecem a aperceber da importância de olhar para o trabalhador como um ser humano completo, cuja vida vai para além do trabalho, e que tem de conciliar os vários aspetos que fazem parte tanto do foro privado como do profissional.

É preciso, assim, que as empresas desenvolvam consciência do seu sentido de responsabilidade social, que passem a incluir entre as suas prioridades a de ajudar os seus empregados na complexa tarefa de gerir os seus problemas pessoais e familiares. É a cultura, e a própria mentalidade das empresas, que tem de mudar para que depois mudem também as práticas que esta adota em relação aos seus membros.

Mesmo pensando em termos de proveito económico, esta mudança de mentalidades seria bastante benéfica. O trabalhador que se sente bem tratado, que se sente realizado profissional e pessoalmente, sente menos necessidade de abandonar o local em que trabalha e procurar outro emprego. O empenhamento afetivo e o empenhamento normativo, cujos níveis nos nossos resultados não eram dos mais altos, só sairão reforçados com este esforço por parte das empresas. Ao invés de contar com empregados que apenas permanecem numa empresa por medo do desemprego (como acontece com os nossos inquiridos, em que o empenhamento de continuidade era relativamente elevado), a empresa passaria a contar com trabalhadores dedicados às tarefas que fazem, que se empenham com afinco por sentirem uma ligação com o local em que estão, ou pelo menos por sentirem algum tipo de dívida para com a organização.

Uma das principais conclusões do nosso estudo terá sido, pois, a de que o único empenhamento que se mantém elevado é o que se relaciona com o medo do desemprego, e a de que isso pode e deve mudar se as empresas estiverem dispostas a tentar compreender o que precisam de fazer para melhorar as suas práticas de GRH.

Para bem, tanto das próprias organizações, como dos que dela fazem parte, é importante que se tome cada vez mais consciência da complexidade que o ser humano exhibe, do fato de a sua vida englobar muito mais áreas além da sua profissão. Só quando todas as empresas reconhecerem este fato e agirem em conformidade o empenhamento surgirá por fatores que não estejam relacionados com o receio pelo futuro. O nosso estudo deve, portanto, servir como mais um incentivo para as organizações repensarem as suas práticas em matéria de conciliação. Uma vez que esta é uma área frutífera para futuras investigações será também

importante que este incentivo se estenda a outros estudiosos que procurem saber mais sobre o desenvolvimento das práticas de conciliação no nosso país.

Bibliografia

Aboim, S.; Wall, K. (2002) “Tipos de família em Portugal: interações, valores, contextos” *Análise Social*. XXXVII (163): pp. 475-506.

Amos, Pearse, Ristow, & Ristow (2008). *Human Resource Management*. Cape Town: Mercury Crescent.

Amâncio, L. (1992). As Assimetrias nas Representações do Género. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 34, 9-22.

Amâncio, L.; Wall, K. (2007). Género e divisão do trabalho doméstico – o caso português em perspectiva. In K. Wall e L. Amâncio (Eds.) *Família e Género em Portugal e na Europa*. Lisboa: ICS.

André, I. Feio, P. (2000) “Development and equality between women and men in the Portuguese labour market”. In *Gender inequalities in southern Europe: Women, Work and Welfare in the 1990`s*. Frank Cass: London

Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford University Press, 2, 200-207.

Cabral- Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15: 959-977

Chen X.P., Hui C., Sego D.J (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal Applied of Psychology*, 83 (6), 922-931

Cheung, F.Y.M., Wong, C., (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (7), 656-661.

Costa, C.M.P. (2011). As práticas de gestão de recursos humanos que conciliam a tripla jornada: a perspectiva dos estudantes do ensino superior. Tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal.

Costa, J. C. F. (2012). Práticas de Conciliação entre Trabalho e Família: um estudo exploratório. Tese de Mestrado em Economia e Gestão. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª edição. Lisboa: Editora RH, Lda.

Dias, A.P.P. (2008) Relação entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho. Tese de Mestrado da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Dickens, L. (1998). What HRM means for gender equality. *Human Resource Management Journal*, 8: 23-40.

Edwards, J. R., e Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25 (1), 178-199.

Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S.; Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71, 500-507.

Galín, M., Leontis, A., & Waldman, M. R. (1992). *Understanding Women: The Challenge of Cross Cultural Perspectives*. Ohio State University, Division of Comparative Studies in the Humanities.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25.

Greenhaus, J., e Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.

Guerreiro, M.D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006) Boas práticas de conciliação entre a vida profissional e Vida familiar. Manual para as Empresas. 4º Edição, Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Hill, M. M. & Hill, A. (1998). Investigação Empírica em Ciências Sociais. Um guia Introductório. WP1998/10. Lisboa: Dinâmia.

Honório, C.J.F. (2009) Perceção de Apoio Organizacional e Empenhamo Organizacional: Que relação? Estudo de uma amostra de uma empresa do sector bancário. Mestrado Integrado em Psicologia. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

Hora, H.R.M.; Monteiro, G. T.R.; Arica, J. (2010), Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, 11 (2), 85 – 103.

Jablanski, B. (2010). A divisão de tarefas entre homens e mulheres no quotidiano do casamento. *Revista de Ciência e Profissão*, 30 (2), 262-275.

Kessler-Harris, A. (2001) In Pursuit of Equity. Oxford; *Oxford University Press*.

Kiesler, C. A., Sakamura, J. A. (1966). A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.

Lewis, S., & Cooper, C. (1995). Balacing the Work/Home interface: A European prespective. *Human Resource Management Review*, 5.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel *Psychological Science*, 1 (4).

Loureiro, P., Cabral-Cardoso, C. (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos*, VI, (10), 221-238.

Marques, R.J.S.A. (2010) Empenhamento organizacional e percepção do apoio organizacional: Estudo exploratório com uma amostra de trabalhadores do sector dos dispositivos médicos. Tese de Mestrado Integrado em Psicologia da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Meyer, JP and Allen, NJ (2007) A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. *Human Resource Management Review*, 1.

Mosmann, C.; Predebon, J.;Wagner, A. (2005). Compartilhar tarefas? Papeis e funções de pai e mãe na família contemporânea. *Psicologia: Teoria e pesquisa*, 21 (2), 181-186.

Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1982). Employee-Organization linkages. New York: *Academic Press*.

Olivera, P.A.R. (2012). Satisfação profissional e empenhamento organizacional. Tese de Mestrado da Faculdade de Psicologia de Lisboa.

Rego, A. (2003). Empenhamento organizacional: um contributo empírico para o fomento da qualidade das/nas instituições de ensino superior. *R. Adm. São Paulo*, 38,4.

Santana, M. C. (2009). Oferta e demanda de informação: uma pesquisa de marketing na Biblioteca da Agência Nacional de Vigilância. Brasília, Brasil: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - Universidade de Brasília.

Santos, G. G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género. In V. Ferreira (Eds.), *Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*. (pp. 99-138). Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Santos, P. (2010) *A perspetiva temporal e as suas implicações no empenhamento organizacional*. Tese de Mestrado da Faculdade de Psicologia de Lisboa.

Santos, G.G. (2011). *Desenvolvimento de carreira, uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Braga: Editora RH.

Shore, L. M.; Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.

Silva, C. C. R. (2012). Igualdade de Género e Práticas de Recursos Humanos. Tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal.

Solinger, O. N.; van Olffen, W.; Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment *Journal Of Applied Psychology* 93(1).

Swanberg, J. (2004). Illuminating gendered organizations assumptions. An important step in creating a family-friendly organization: a case study. *Community, Work and Family*, 7(1).

Torres, A. (2004). *Homens e Mulheres entre Família e Trabalho*. Lisboa, CITE.

BIBLIOGRAFIA ONLINE:

Baptista, C. (s.d.) O Contrato Psicológico em Contexto de Crise e Mudança. [em linha] Disponível em: <http://repap.ina.pt/bitstream/10782/552/1/O%20contrato%20psicologico%20em%20contexto%20de%20crise%20e%20mudanca.pdf>. [Consultado em 31/1/14]

Bastos, A. V. B. (1994) Confusão Conceitual no Estudo de Atitudes no Trabalho [em linha] Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X1994000300010&script=sci_arttext [Consultado a 24/08/14]

CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2003). Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens [em linha] Disponível em: http://www.cite.gov.pt/imgs/downlds/Manual_CITE.pdf [Consultado em 14/12/13]

Costa, D. L. (2000). From Mill Town to Board Room: [em linha] Disponível em: <http://www.econ.ucla.edu/costa/jeppaper.pdf>. [Consultado a 15/08/14]

Código do trabalho (2009). Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro, 1º Série, 30. Diário da República. [em linha]. Disponível em: <https://www.google.pt/#q=diario+da+republica+codigo+trabalho+2009>.

Dalfovo, M., Lana, R.; Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate” Disponível em: http://www.ca.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf. [Consultado em 14/05/14]

Grandparentsplus (2013) A prestação de cuidados pelos avós na Europa. [em linha] Disponível em: <http://www.grandparentsplus.org.uk/wp-content/uploads/2011/12/Grandparenting-in-EuropePortugueseFINAL.pdf>. [Consultado em 14/10/14]

Guerreiro, M. D. (s.d.). As Políticas de Conciliação Trabalho-Família como Fator de Competitividade em Tempo de Crise. [em linha] Disponível em: http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/conf30anos/30_P2_02_Maria_Dores_G.pdf .[Consultado em 14/12/13]

Guerreiro, M., D., e Pereira, I. (2005). Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família: Experiências do prémio igualdade é qualidade. [em linha]. Disponível em: <http://www.cite.gov.pt/imgs/downlds/Responsabilidade%20Social%20das%20Empresas.pdf>. [consultado em 14/12/2013].

Hill, A.; Hill, M. G. (1998). A construção de um inquérito. [em linha] Disponível em: <http://www.feg.unesp.br/~fmarins/seminarios/Material%20de%20Leitura/Normas,%20softwa>

[res%20e%20dicas/a%20constru%E7%E3o%20de%20um%20question%E1rio.pdf](#)

[Consultado em 26/10/14]

INE, (2012). Estatísticas Demográficas 2011. [em linha]. Disponível em: <https://www.#q=ine+estat%C3%ADsticas+demogr%C3%A1ficas+2002>. [Consultado em 14/03/2014].

Maciel, D., Marques, C. & Torres, A. (2008). Trabalho, família e género. [em linha] Disponível em: <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/742.pdf>. [Consultado em 3/1/14]

Nogueira, C. (2001). Feminismo e Discurso do Género na Psicologia Social. [em linha] Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4117/1/feminismo%20e%20discurso%20do%20g%C3%A9nero%20na%20psicologia%20social.pdf>. [Consultado em 2/12/13].

INE, (2012). Estatísticas Demográficas 2011. [em linha]. Disponível em: <https://www.#q=ine+estat%C3%ADsticas+demogr%C3%A1ficas+2002>. [Consultado em 14/03/2014].