

As diferenças de género na percepção do conflito trabalho-família

Ana Maria Pinto

Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco

Resumo. O crescente interesse na compreensão e na gestão da interface trabalho-família provém das já demonstradas consequências do conflito trabalho-família no bem estar profissional e pessoal e no desempenho dos papéis de trabalho e de família.

A participação das mulheres na força de trabalho levou a que combinem as responsabilidades familiares e profissionais. A combinação do papel de trabalho e do papel de família poderá levar ao conflito trabalho-família.

A investigação realizada centra-se na forma como os indivíduos manipulam as exigências do trabalho e da família na tentativa de criar modelos de relacionamento e de actividades que sejam geríveis. Actualmente, as preocupações dos investigadores vão mais longe e procuram, também, encontrar soluções no local de trabalho que facilitem a conciliação entre o trabalho e a família.

O objectivo deste estudo é o de verificar a existência e as diferenças na percepção do conflito trabalho-família entre homens e mulheres. Os dados foram obtidos através de entrevistas a 33 trabalhadores de uma empresa de produtos lácteos.

Palavras-chave: Conflito, trabalho, família, family-friendly policies.

Introdução

Para a maioria dos trabalhadores da sociedade contemporânea, o trabalho e a família são as esferas dominantes, encontrando-se estes dois domínios da vida de um indivíduo bastante interligados. Todavia, e até há bem pouco tempo, os empresários e os teóricos de gestão prestavam pouca importância à relação entre o trabalho e a família. O mercado de trabalho experimentava poucas variações ao nível das características demográficas dos trabalhadores. Tratava-se na sua maioria de

homens casados com filhos, que seguiam as suas carreiras aparentemente sem preocupação com o eventual conflito entre o trabalho e as suas obrigações familiares. Aliás, o casamento e a existência de filhos eram geralmente vistos como características desejáveis para a responsabilidade e estabilidade pessoal de um profissional. Numa altura em que o modelo de carreira se baseava no pressuposto de que o homem era o «chefe de família» e que a mulher era a «fada do lar», os problemas entre a vida familiar e a vida profissional eram praticamente inexistentes ou simplesmente ignorados.

Actualmente os indivíduos que desenvolvem uma carreira enfrentam dois grandes tipos de tensões: as existentes entre a carreira e a família e as causadas pelas diferenças existentes entre as experiências vividas pelos homens e pelas mulheres.

Relativamente ao primeiro ponto, as pessoas têm cada vez mais dificuldade em encontrar tempo e energia para desempenhar os vários compromissos que têm com o trabalho, com a família e com outras pessoas ou grupos. O tempo tornou-se um bem escasso para a maioria dos profissionais do actualmente competitivo mercado de trabalho, pelo que a disponibilidade restante para as outras actividades fica aquém do desejado e mesmo do necessário. Os filhos, os parentes idosos, as actividades familiares e outras que contribuem para a melhoria da qualidade de vida encontram-se frequentemente secundarizadas perante as obrigações profissionais.

Quanto à segunda questão, muitos estudos concluem que as carreiras e as experiências familiares dos homens e das mulheres são diferentes. A capacidade que o homem tinha no passado de dedicar toda a atenção, tempo e energia à sua carreira devia-se ao facto da mulher assumir todas as responsabilidades que diziam respeito às tarefas domésticas e à educação dos filhos. No entanto, este modelo tradicional, de famílias nucleares, com mães que ficam em casa a cuidar dos seus filhos e com pais que vão trabalhar para sustentar a família está, por um lado, a tornar-se um vestígio de uma sociedade passada (Aryee & Luk, 1996; Duxbury & Higgins, 1991; Price, 1997) e, por outro, não é de todo uma opção viável para muitos casais (Higgins, Duxbury & Lee, 1994). Actualmente, a família é uma instituição em rápida mudança, e o ideal de família tradicional é apenas conseguido por uma minoria de pessoas. Desde a emergência do capitalismo que a estrutura da família tem sido afectada através do valor económico atribuído ao trabalho fora de casa, mas nunca esse impacto foi tão visível como nas últimas décadas.

Até muito recentemente, a vida privada era vista como algo que não interferia no trabalho e a relação entre as duas esferas raramente entrava no discurso da gestão. Actualmente, contudo, estas duas áreas estão intrinsecamente ligadas e os gestores debatem-se com a problemática de como abordar as questões do equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar de modo a que as mulheres e os homens dessas empresas as considerem relevantes para os seus objectivos profissionais. Assim, cada vez mais se exige que as organizações se flexibilizem, tornando-se menos hierarquizadas, mais dinâmicas e mais optimizadoras do potencial dos seus recursos humanos, desenvolvendo formas de trabalho cujo conteúdo funcional lhes permita responder aos anseios do trabalhador, às novas tendências do mercado de trabalho e às exigências de adaptação à envolvente. A própria evolução do mercado de trabalho e as expectativas do trabalhador actual em conciliar o trabalho e a família levam a uma reconceptualização das relações de trabalho, o que implica uma

flexibilização do conteúdo funcional e das formas de emprego. Também as profundas alterações sociais e demográficas que vêm ocorrendo demonstram a necessidade crítica das organizações e dos indivíduos compreenderem a dinâmica do conflito trabalho-família, porque só através de uma gestão equilibrada da interface entre o trabalho e a vida privada se conseguirão verdadeiras vantagens competitivas (Stephens & Sommer, 1996).

O conflito trabalho-família

A sociedade contemporânea caracteriza-se essencialmente pela mudança. À medida que a sociedade se altera, a estrutura e o funcionamento das famílias e do trabalho também se modificam. Todavia, as sucessivas alterações que têm assolado a instituição família trouxeram não só novas liberdades e responsabilidades mas também novos problemas (Brubaker & Kimberly, 1993; Drew, 1998), nomeadamente ao nível da conciliação entre trabalho e família. Por outro lado, as dramáticas mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, estão a originar interessantes desafios quer para os trabalhadores quer para os gestores. Apesar de tudo, a mudança pode trazer novas oportunidades de crescimento, inovação, desenvolvimento de competências e produtividade (Armstrong, 1995; Carr-Ruffino, 1996; Cascio, 1989; Davis & Newstrom, 1989; Eisenberger et al., 1990; London & Wueste, 1992).

As investigações sobre a interface trabalho-família e as suas implicações na qualidade de trabalho e de vida têm vindo a aumentar. Em geral, sabe-se agora que o conflito trabalho-família, como fonte de *stress* mental e físico, tem sido identificado como gerador de consequências negativas a nível pessoal, que vão desde o aumento dos riscos de saúde, diminuição do desempenho dos papéis parentais, ansiedade, depressão e insatisfação. A nível das relações poderá levar a um aumento dos conflitos interpessoais, divórcio, entre outros, e a nível organizacional poderá levar à diminuição da produtividade, lentidão, absentismo, *turnover*, baixo moral, insatisfação profissional, perda de talentos (Duxbury & Higgins, 1991; Thomas & Ganster, 1995). Contudo, cada vez mais surgem estudos que afirmam que apesar do trabalho e da família se afectarem mutuamente, o trabalho não tem necessariamente que ter efeitos negativos na família, antes pelo contrário. Quando o trabalho é experienciado positivamente poderão emergir efeitos positivos na família, ou seja, o trabalho e a família poderão funcionar como fontes de significado e de identidade através das quais homens e mulheres equilibram os seus compromissos. Baruch e Barnett (1987), referem que, por exemplo, as mulheres que desempenham diversos papéis sentem-se menos deprimidas e percebem uma maior auto-estima que os homens e as mulheres que desempenham menos papéis. Todavia, a qualidade dos papéis desempenhados é fundamental para o aumento da auto-estima.

Durante a vida activa, muitos indivíduos são trabalhadores, pais e/ou membros de um casal e frequentemente têm que desenvolver estes papéis simultaneamente. Sendo o trabalho e a família duas esferas interdependentes, para que se possa conseguir um desempenho eficaz é necessário tempo, energia e envolvimento. No entanto, em determinados momentos ou circunstâncias, a com-

binação dos diversos papéis poderá levar ao conflito, isto é, a participação num dos papéis (trabalho ou família) poderá ser dificultada pela participação noutra papel (família ou trabalho) (Greenhaus & Beutell, 1985; Kinnunen & Mauno, 1998). Das exigências acumuladas pelos dois papéis podem resultar dois tipos de conflito: o conflito trabalho-família e o conflito família-trabalho, ou seja, o conflito trabalho-família é bidireccional. Estes constructos independentes mas recíprocos têm diferentes antecedentes e consequências. A interferência do trabalho na família surge quando a actividade profissional dificulta o desempenho das responsabilidades familiares. A interferência da família no trabalho ocorre quando as responsabilidades familiares dificultam o desempenho profissional (Gutek, Searle & Klepa, 1991; Kinnunen & Mauno, 1998; Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996). Assim sendo, o conflito trabalho-família (expressão habitualmente utilizada independentemente da direcionalidade do conflito) poderá ser entendido como uma dualidade de papéis em conflito em que as pressões dos domínios do trabalho e da família são em determinados aspectos mutuamente incompatíveis. Isto é, a participação no papel de trabalho (ou família) torna-se mais difícil devido à participação no papel de família (ou trabalho) (Aryee, 1992; Burley, 1995; Duxbury & Higgins, 1991; Frone, Russell & Cooper, 1992; Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus & Parasuraman, 1994; Kinnunen & Mauno, 1998; Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996; Stephens & Sommer, 1996).

Diversas investigações chamam à atenção para a necessidade de conhecer os factores ou antecedentes do conflito trabalho-família quer venham eles do trabalho para casa quer da casa para o trabalho. Outra das preocupações dos investigadores centra-se na identificação/caracterização dos indivíduos mais afectados pelo conflito trabalho-família. Assim, concluem, que os mais afectados são as mulheres (Gutek, Searle & Klepa, 1991), bem como os trabalhadores que têm diversas responsabilidades familiares a seu cargo (Frone, Russell & Cooper, 1992; Greenhaus & Beutell, 1985) e os casais de dupla-carreira ou duplo-rendimento (Voydanoff, 1993) são quem mais sofre constrangimentos entre os papéis de trabalho e família.

As fontes de conflito apresentadas pelos diversos autores variam, contudo, existe unanimidade quanto às dimensões tempo e tensão. O conflito baseado no tempo, é o mais comum, e é uma consequência da competição entre a disponibilidade de tempo que o indivíduo tem para realizar as múltiplas exigências dos diversos papéis. O conflito baseado na tensão surge quando o papel *stressante* de um dos domínios induz tensão psíquica ou física ao indivíduo, impedindo a realização das expectativas criadas no outro domínio (Greenhaus & Beutell, 1985; Kinnunen & Mauno, 1998; Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996). Além destes, é também referido o conflito baseado no comportamento, que é descrito como um conflito que provém dos comportamentos incompatíveis e exigidos pelos diferentes papéis (Greenhaus & Beutell, 1985). Segundo Voydanoff (1993), a tensão produzida num determinado papel manifestar-se-á através da interferência ou da sobrecarga. A primeira, resulta do conflito que emerge entre as diversas exigências, o que dificulta a realização das várias actividades de trabalho e de família. A sobrecarga surge quando as exigências de tempo e de energia são demasiado elevadas para que se possa actuar de forma adequada ou confortável. As expectativas e exigências de trabalho e de família interferem entre si no decorrer dos sucessivos estádios da vida. Contudo, diferentes estádios levam a diferentes tipos de conflito. De acordo com

a mesma autora, os indivíduos poderão reduzir os níveis de interferência e sobrecarga limitando as exigências dos papéis de trabalho e de família através da coordenação das diversas actividades ou, ainda, através da modificação das políticas de emprego e das estruturas de trabalho.

A partir da década de 60 as mulheres participam mais activamente no mercado de trabalho, mas é sobretudo nos anos 70 e 80 que surge a feminização do mundo do trabalho e por consequência da esfera pública (Quintana, 1997). A razão pela qual cada vez mais mulheres vêm integrando a força de trabalho deve-se ao facto de procurarem uma carreira profissional que as realize, apesar de frequentemente serem esposas e mães, e por outro devido ao baixo nível de rendimento familiar (Cardoso, 1997). O desempenho feminino dos papéis familiares está cada vez mais condicionado pelas exigências do trabalho e os homens estão a envolver-se mais com a família, deslocando as suas prioridades para além do trabalho. Além disso, os homens deixam de assumir o seu papel tradicional de responsáveis pelo sustento da família, para passarem a partilhar essa tarefa com as mulheres. Todavia, e apesar do crescente número de mães que vêm participando no mercado de trabalho que mais responsabilidades domésticas devem ser absorvidas pelos pais, contudo as investigações vêm demonstrando que a contribuição dos homens no trabalho doméstico não tem ocorrido com a mesma intensidade. O trabalho não pago continua a ser sistematicamente dividido de acordo com o género (Kluwer, Heesink & Van De Vliert, 1996; Pittman & Blanchard, 1996; Rogers, 1996). Por outro lado, nem sempre o *feedback* recebido no local de trabalho apoia a decisão do homem em aumentar as suas responsabilidades domésticas, familiares e parentais, ou seja, existem alguns factores organizacionais que poderão levar ao conflito trabalho-família, como sejam, por exemplo, o impacto da cultura organizacional na percepção que os trabalhadores têm sobre o conflito trabalho-família (Galinsky, Bond & Friedman, 1996; Greenhaus & Beutell, 1985). A própria sociedade pressiona o homem a manter-se nos seus papéis tradicionais, limitando a sua definição de paternidade ao sustento e à disciplina.

O surgimento de cada vez mais casais de dupla-carreira ou duplo-rendimento deve-se ao aumento do número de mulheres casadas que prosseguem uma carreira, ao crescente nível educacional das mulheres, ao incremento da igualdade de oportunidades no emprego e à tendência de mulheres e homens profissionais casarem entre si. Geralmente, estes casais dão tanta importância ao desenvolvimento e à progressão das duas carreiras como ao desenvolvimento e à manutenção do casamento e da vida familiar (Burley, 1995).

Entretanto, é essencial ultrapassar a ideia de que as questões trabalho-família são única e exclusivamente da responsabilidade das mulheres e, também não afectam só os maridos das mulheres que trabalham. A análise da relação trabalho-família poderá ser clarificada, não só através do estudo dos papéis da mulher, como de uma perspectiva mais abrangente e reconhecedora que estas duas esferas são igualmente importantes para o homem e para a mulher (Voydanoff, 1993).

Por tudo isto, foi-se sedimentando a ideia de que, em última análise, a adaptação da empresa e a sua sobrevivência aos crescentes desafios do mercado depende dos seus recursos humanos. Como consequência, a perspectiva dos gestores também tem vindo a alterar-se reconhecendo que não basta possuir a mais avançada tecnologia, uma sólida base financeira ou uma posição domi-

nante no mercado para assegurar o sucesso, se as mesmas não forem sustentadas por uma força de trabalho motivada.

A natureza do contrato de trabalho é também diferente da existente há algumas décadas atrás, sendo diferente o relacionamento, as expectativas de empregadores e empregados e a duração média de um emprego. Por outro lado, não tem sido apenas a natureza do trabalho que tem vindo a alterar-se rapidamente, também o perfil demográfico da força de trabalho se tem vindo a modificar reflectindo uma maior representação das minorias étnicas, mulheres e pessoas mais idosas. Estas alterações demográficas têm sido acompanhadas por importantes mudanças económicas que vêm afectando tanto o emprego como as experiências de trabalho (Staggenborg, 1998).

A missão e objectivos da função Recursos Humanos, tem evoluído com as sucessivas alterações, adoptando uma postura de liderança por forma a antecipar, compreender e responder a todas estas mudanças.

De modo a esclarecer se as organizações devem ou não fazer uma gestão eficaz da vida familiar e profissional dos seus trabalhadores Hall e Richter (1988:213) afirmam que:

«... as organizações deverão ajudar os seus trabalhadores a definir os limites entre o trabalho e a casa, os quais deverão ser mais flexíveis do que habitualmente são. O valor do tempo de transição entre a casa e o trabalho deverá ser reconhecido e, a família deverá ser mais conscienciosamente integrada na carreira e na gestão de recursos humanos.» (Hall & Richter, 1988:213).

Esta necessidade de conciliar o trabalho e a família tornou-se uma das principais preocupações da força de trabalho e das empresas que possuem nos seus quadros um grande número de profissionais que alcançaram cargos de responsabilidade e que agora desejam ter, ou já têm, uma família.

A fim de proporcionar a conciliação entre o trabalho e a família os empregadores poderão oferecer aos seus trabalhadores o apoio necessário para fazer frente às diversas necessidades, nomeadamente através de «políticas amigas da família». A expressão «*políticas amigas da família*» ou originalmente «*family-friendly workplace*», «*family-friendly company*» ou «*family-friendly employer*» refere-se a um local de trabalho, que de certa forma, reconhece e responde às necessidades pessoais e profissionais dos trabalhadores, ou seja, «*um local de trabalho amigo*» onde são desenvolvidas e implementadas políticas que permitem aos trabalhadores realizarem-se simultaneamente como profissionais e como membros de uma família. Além disso, os empregadores que implementam políticas amigas da família usam-nas como estratégias para recrutar e reter trabalhadores talentosos, competir com os benefícios oferecidos por outros empregadores e contribuir, ainda, para o aumento da produtividade dos seus trabalhadores.

Pressupostos metodológicos

De acordo com a revisão da literatura efectuada e à semelhança do que afirmam Sanders et

al. (1998), pensamos que, devido à sua potencial influência na satisfação profissional, no envolvimento no trabalho e no empenhamento organizacional, o estudo da interface trabalho-família é não só importante para os investigadores organizacionais como também para os gestores e para os trabalhadores. A análise da literatura acerca do conflito trabalho-família, para além de ter levantado muitas questões, serviu de base à elaboração de hipóteses de trabalho. Assim, as hipóteses gerais eram as seguintes:

- Existe percepção do conflito trabalho-família.
- Existem diferenças de género na percepção do conflito trabalho-família.

Desta proposição global um conjunto de hipóteses específicas principais pode ser retirado:

- A relação entre o conflito de trabalho e o conflito trabalho-família será mais elevada para os homens do que para as mulheres.
- A relação entre o conflito família e o conflito família-trabalho será mais elevada para as mulheres do que para os homens.
- O conflito família-trabalho é superior nas mulheres com maior número de filhos.
- O conflito família-trabalho é superior nos casais de dupla-carreira ou duplo-rendimento.

O propósito deste estudo foi o de conhecer, através de entrevistas, se os trabalhadores de uma empresa com 284 trabalhadores, situada na região centro do país e pertencendo a um grupo alimentar mundial, percepcionavam algum tipo de conflito trabalho-família e, ainda, se existiam diferenças de género quanto a essa percepção. Desta análise pretendeu-se concluir sobre a percepção dos indivíduos acerca desta problemática e da pertinência das políticas de gestão de recursos humanos adoptadas e eventualmente a adoptar pela organização afim de combater ou minimizar o conflito trabalho-família.

Optámos por uma abordagem qualitativa visto que os métodos qualitativos são particularmente úteis no estudo de fenómenos ainda não muito explorados ou identificados, o que nos parece ser o caso da problemática acerca do conflito trabalho-família no nosso país. O método de recolha de dados utilizado foi a entrevista semi-directiva baseada na utilização de um guia. A maioria das questões eram abertas para permitir que o entrevistado nos oferecesse a maior informação possível.

Afim de concebermos o instrumento de recolha de dados começamos por reunir e explorar uma série de frases que posteriormente geraram outras capazes de reflectir as conceptualizações do conflito trabalho-família. As questões foram seleccionadas a partir de fontes previamente publicadas e que reflectiam os domínios dos constructos, nomeadamente, Frone, Russell e Cooper (1992); Gutek, Searle e Klepa (1991) e Netemeyer, Boles e McMurrian (1996). Foi necessário alterar o formato de algumas questões para que se ajustassem ao formato usado na nossa abordagem.

Afim de operacionalizar as variáveis recorreremos à análise de conteúdo, como técnica de tratamento de dados. Definiram-se classes ou categorias (Envolvimento na carreira; Envolvimento na família; Conciliação entre o trabalho e a família; Apoio ao cônjuge e Diferenças de género) para que de uma forma indutiva e a partir dos dados pudéssemos conhecer as suas relações, com o

propósito de descrevermos e compreendermos a realidade observada, a qual dever-se-ia enquadrar tanto nos desenvolvimentos teóricos realizados, como nos objectivos da pesquisa.

Foram realizadas trinta e três entrevistas, dezasseis a elementos masculinos e dezassete a elementos femininos. Dadas as regularidades encontradas na amostra pareceu-nos que este número seria razoável. Os entrevistados desempenhavam cargos diversos, desde cargos de direcção a operários. Na análise dos resultados cruzou-se cada uma das variáveis com a variável sexo.

Quase metade dos entrevistados situam-se no intervalo de idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos, verificando-se uma superioridade do sexo feminino. Destes indivíduos, 39% deles estão na empresa entre 6 a 10 anos, o que representa uma força de trabalho relativamente nova. Este facto justifica-se por que a organização em análise implantou-se recentemente em Portugal (1989), tendo recrutado sobretudo trabalhadores jovens. Quanto às habilitações literárias 45% dos entrevistados tem formação superior e 7% tem a instrução primária.

Com o cruzamento entre as variáveis categoria profissional e sexo verificámos que 27% dos entrevistados desempenham uma função de técnicos e todos os outros entrevistados se distribuem, mais ou menos equitativamente, por todas as outras categorias profissionais. Analisando em função do sexo, podemos salientar o facto de as categorias profissionais de administrativa, analista e secretária serem preenchidas integralmente por elementos do sexo feminino (profissões tradicionalmente femininas), enquanto as categorias operário e técnica são ocupadas por indivíduos do sexo masculino (profissões tradicionalmente masculinas). Genericamente verifica-se uma segregação sexual das profissões.

Todos os entrevistados são casados e um terço deles está casado entre 1 e 5 anos. Apenas um dos cônjuges dos entrevistados não trabalha, ou seja, não pertence a um casal de dupla-carreira ou rendimento.

A análise do número de filhos revela-nos que cerca de 30% dos entrevistados não tem filhos e que nenhum deles possui mais de dois. Isto poder-se-á justificar não só pela juventude dos entrevistados como também pelo facto de mais de um terço deles estar casado à menos de 5 anos. Parece-nos, também, que este reduzido número de filhos possa ser perspectivado no contexto da crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho e das significativas dificuldades que surgem quando se tenta conciliar a maternidade, o casamento e uma actividade profissional, sobretudo quando a protecção social continua a ser deficiente e as mudanças operadas na repartição das tarefas domésticas são ainda insuficientes.

Quanto à idade dos filhos dos entrevistados verificamos que 25% deles têm filhos com idades compreendidas entre os 0 e os 5 anos e, que é a classe dos 6 aos 10 anos que apresenta maior número de crianças. Comparando o número e a idade dos filhos com a idade e o número de anos de casamento dos pais, verificamos que os entrevistados com idades compreendidas entre os 20 e os 30 anos apenas um deles tem um filho, pelo que, parece-nos que esta situação poderá ser explicada pelo facto da grande maioria destes indivíduos terem formação superior e de se encontrarem casados à relativamente pouco tempo. Além disso, este é um ciclo de vida que podemos considerar crítico, porque é nesta altura que os indivíduos iniciam e desenvolvem uma carreira profissional e familiar, sendo, por vezes, necessário fazer algumas negociações entre o trabalho e a

família. Ainda assim, se o indivíduo decide enfrentar a maternidade/paternidade no início da sua vida profissional e familiar, poderá sentir maiores pressões económicas e mais dificuldade ao retomar a actividade profissional. Por outro lado, é certo que a maternidade/paternidade mais tardia permitirá não só uma maior dedicação à carreira e consequentemente uma maior estabilidade, como também uma maior responsabilidade pessoal e uma menor pressão profissional, quer do marido quer da esposa.

Análise e interpretação dos resultados

Uma primeira premissa que se pode retirar deste estudo é a de que, embora todos os trabalhadores considerem o trabalho remunerado um meio para obter um vencimento capaz de satisfazer as necessidades de sobrevivência e as necessidades de realização pessoal ou profissional, na realidade, todos eles são peremptórios em afirmar que a esfera da família é sem dúvida mais importante que a de trabalho e, em caso de ter de optar por uma delas, obviamente que a família seria a contemplada. Assim sendo, e de acordo com a análise do Quadro 1, embora a amostra não seja suficientemente representativa e como tal não possamos generalizar, parece-nos que a nossa primeira hipótese poderá ser confirmada, ou seja, existe percepção do conflito trabalho-família, mas no sentido de que é sobretudo o trabalho que interfere na família e não a família no trabalho. Esta conclusão parece-nos natural, visto que, o trabalho tem uma maior influência na vida familiar do que a vida familiar no trabalho porque o trabalho opera como um constrangimento dominante na vida familiar e como uma fonte de subsistência económica e social.

Quadro 1

Prevalência do conflito trabalho→família sobre o conflito família→trabalho

Género	Conflito trabalho→família		Conflito trabalho→família e Conflito família→trabalho		Não interferência	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Homens	8	24,2%	3	9,1%	5	15,2%
Mulheres	3	9,1%	6	18,2%	8	24,2%
Total	11	33,3%	9	27,3%	13	39,4%

Também se confirma a segunda hipótese geral que afirmava que existem diferenças de género na percepção do conflito trabalho-família, ou seja, são sobretudo os homens que sentem a interferência do trabalho na família. Para Hall e Richter (1988) é natural que os homens percepcionem uma maior interferência do trabalho na família porque os homens permitem mais facilmente que as obrigações do papel de trabalho interfiram no ambiente e na sua satisfação familiar. De acordo com as formulações teóricas observadas parece-nos que, mesmo quando homens e mulheres têm expectativas familiares semelhantes, as normas sociais que guiam os seus papéis e comportamentos de trabalho e de família são extremamente diferentes. Ou seja, é aceitável que os homens aumentem o tempo passado no papel de trabalho afim de cumprirem com o seu tradicional papel de responsáveis pela satisfação das necessidades da família. Por outro lado, os homens têm sido socializados para pensarem nas suas profissões como contribuintes para a sua auto-estima, logo é natural que os conflitos no domínio do trabalho possam ter maiores repercussões.

Mas, quando se trata de percepcionar a bidireccionalidade do conflito já são as mulheres quem sente maiores níveis de interferência e de sobrecarga, tal como afirmam Frone, Russell e Cooper (1992). Provavelmente, esta situação deve-se ao facto de que as mulheres não têm o mesmo controlo sobre a distribuição do tempo que os homens, porque o tempo por elas passado nos papéis de trabalho e de família é mutuamente exclusivo. São as mulheres com filhos pequenos quem manifesta uma maior dificuldade em conciliar o trabalho e a família, visto que, é sobre as mulheres que continua a recair a maior parte das responsabilidades familiares, apesar de ambos os sexos participarem igualmente no mercado de trabalho. Tanto os homens como as mulheres reconhecem que o que os leva a sentir simultaneamente os dois tipos de conflito é o *stress* que acaba por surgir num dos domínios o qual induz tensão física e/ou psíquica, impedindo a realização das expectativas criadas no outro domínio.

O envolvimento no trabalho e determinadas variáveis geradoras de stress, como por exemplo o horário de trabalho, estão relacionadas com a frequência do conflito trabalho→família. Igualmente, determinadas variáveis da família como a existência e a idade dos filhos e o envolvimento na família estão relacionados com a frequência do conflito família→trabalho. Frequentemente, os horários de trabalho e de família sobrepõem-se, o tempo para realizar as tarefas domésticas e para prestar atenção à família é insuficiente, o cansaço acumulado durante um dia de trabalho nem sempre permite que se aja com a melhor disposição e eficiência. Por outro lado, nem sempre é fácil abandonar as preocupações familiares durante o horário de trabalho quer seja pelo cansaço quer seja pela necessidade de cumprir com as obrigações familiares.

Pela análise do Quadro 1, verificamos que os homens experienciam uma maior interferência do trabalho na família do que as mulheres, porque os homens tendem a passar relativamente mais tempo nas actividades de trabalho do que as mulheres. Como já foi referido, o tempo, ou a falta dele, é considerado por diversos autores (Greenhaus & Beutell, 1985; Kinnunen & Mauno, 1998; Netemeyer, Boles & McMurrin, 1996) uma das dimensões do conflito trabalho-família. Apesar dos 16 homens entrevistados terem um horário relativamente flexível, estes ocupam cargos de direcção, chefes de serviço, técnicos ou de encarregados o que leva a que habitualmente dediquem

mais horas ao desempenho da sua função. Desta forma, também a primeira hipótese específica enunciada poderá ser confirmada.

Das 17 mulheres entrevistadas 13 desempenham funções de administrativas ou de secretárias, o que significa que têm um horário normal de trabalho ou, então, são analistas e trabalham por turnos e, geralmente, não há necessidade de prolongarem a jornada diária de trabalho. No entanto, após o horário normal de trabalho a grande maioria destas mulheres irá ocupar o seu tempo a cuidar da família e de outras actividades domésticas, pelo que, parece existir aqui um paradoxo. Ou seja, diversas entrevistadas referem, com alguma espirosidade, que têm o seu tempo muito preenchido porque são responsáveis por dois turnos diários de trabalho, o emprego e o trabalho doméstico. Contudo, apesar do elevado número de horas que ocupam no desempenho dos múltiplos papéis afirmam que não vivem mais *stressadas*, comparativamente àquelas mulheres que têm menos ocupações uma vez que assim combinam simultaneamente o *stress* e a liberdade, já que o trabalho poderá ter um efeito amortecedor face às exigências domésticas. Logo, e ao invés da hipótese específica anterior, não podemos concluir que a relação entre o conflito família e o conflito família-trabalho seja superior nas mulheres.

De facto, e ao contrário do que estávamos à espera, com a realização deste estudo constatámos que são menos as mulheres do que os homens que sentem que o seu trabalho interfere na vida familiar. Parece-nos que este facto poderá ser interpretado por quatro formas diferentes.

Em primeiro lugar, as mulheres que sentiram uma maior interferência do trabalho na família certamente abandonaram o seu emprego, e este foi inclusivamente o caso de algumas entrevistadas que optaram por sair da força de trabalho quando casaram e tiveram filhos e só regressaram quando os filhos já estavam crescidos ou então por razões económicas. Uma segunda possibilidade é a de que estas mulheres desenvolveram mecanismos para reduzir o conflito família causado pelos filhos, nomeadamente através do recurso a infantários, à solidariedade informal (avós ou outros familiares), às empregadas domésticas e a um maior apoio e participação do seu marido nas actividades domésticas. Uma terceira interpretação provável é a de que, devido à dissonância cognitiva, talvez as mulheres possam estar menos dispostas do que os homens a admitir a interferência entre as suas responsabilidades profissionais e familiares ou, ainda, porque elas sentem que os outros poderão usar o reconhecimento de tais problemas como prova de que as mulheres não deverão trabalhar. Por fim, embora todas elas admitam que a família ocupe um lugar de destaque nas suas vidas, que o papel família seja extremamente exigente em termos de tempo e energia e que a família seja a maior fonte de gratificação e satisfação, elas não prescindem do papel de trabalho porque este é fundamental para a sua realização profissional e pessoal.

Por outro lado, as informações recolhidas pelas entrevistas parecem ir de encontro às evidências encontradas nalguns estudos empíricos (Aryee, 1992; Frone, Russell & Cooper, 1992; Gutek, Searle & Klepa, 1991), os quais demonstram que os limites da casa e da família são mais permeáveis que os limites do trabalho. Assim, cerca de um terço dos entrevistados consideram que é o trabalho que interfere na família. São essencialmente os entrevistados que ocupam cargos de gestão ou outros similares, e sobretudo nos primeiros anos de carreira, quem afirma sentir uma maior necessidade de investir na carreira e de estar mais disponível para agir rapidamente.

Dos 13 indivíduos que afirmam ser possível separar o trabalho e a família 8 são mulheres e 5 são homens, como podemos observar no Quadro 1. Contudo, para os homens a conciliação entre as duas esferas parece ser mais fácil, embora as exigências do trabalho e da família possam competir entre si pelo tempo do homem, elas são experienciadas como mutuamente suportáveis. De certa forma, este facto, demonstra um maior controlo sobre a distribuição do tempo permitindo que as responsabilidades familiares e profissionais sejam facilmente satisfeitas.

De acordo com os entrevistados e, também segundo a análise de conteúdo feita, os indivíduos afirmam não percepcionarem qualquer forma de conflito quer por razões de ordem profissional quer pessoal. Parece-nos que esta situação poderá ser enquadrada numa perspectiva dos ciclos de vida, para ambos os sexos. De acordo com Higgins, Duxbury e Lee (1994) o conceito de «ciclo de vida» ajuda-nos a explicar as variações sentidas nas exigências de trabalho e de família com que um indivíduo se depara ao longo da sua vida de adulto.

Segundo os autores anteriormente citados, as mulheres manifestam uma maior interferência do trabalho na família quando os seus filhos ainda são pequenos e manifestam menos interferência do trabalho na família quando os seus filhos já são mais crescidos. Por sua vez, os homens percepcionam níveis comparativamente idênticos de interferência do trabalho na família ao longo dos diversos ciclos de vida, na medida em que, independentemente do ciclo de vida que estejam a viver, os homens ocupam grande parte do seu tempo no trabalho pago.

Assim, no nosso estudo, as razões de índole pessoal que levam à não percepção do conflito trabalho-família, têm a ver com o facto dos entrevistados não terem filhos ou de estes já não viverem em casa dos pais. Por outro lado, podemos verificar que homens e mulheres investem bastante na carreira nos dois primeiros ciclos de vida. No caso concreto das mulheres, o período em que têm filhos pequenos e muito pequenos coincide com a fase em que poderão atingir uma maior visibilidade no emprego. Logo, algumas das entrevistadas optaram por enfrentar as grandes dificuldades em conciliar o trabalho e a família, e outras, estrategicamente, optaram por ter filhos mais tarde quando as suas carreiras já estavam estabilizadas. Noutras situações, os filhos já são crescidos e em alguns casos já não vivem na casa dos pais. Portanto, os dados obtidos não nos permitem confirmar a nossa terceira hipótese específica que afirmava que o conflito família-trabalho era superior nas mulheres com maior número de filhos, uma vez que a grande maioria da amostra feminina tem apenas um filho. Por sua vez, os indivíduos quando se aproximam dos últimos ciclos de vida passam, claramente, a privilegiar a família e não permitem uma interferência tão constante do trabalho na família, como pudemos observar nos testemunhos de alguns entrevistados. Apesar de continuarem a dedicar muitas horas à carreira têm uma vida familiar organizada e questões como a prestação de cuidados aos filhos ou a realização do trabalho doméstico são adquiridos no mercado ou atendidas por outros membros da família, até porque como esta empresa está implantada numa cidade de média dimensão e no interior do país, muitos dos seus trabalhadores provêm desta região e estão próximos das suas famílias, que os apoiam e estimulam. Pelo que à família não deverão ser apontadas apenas consequências disfuncionais, pelo contrário, é à família que o trabalhador vai buscar ânimo e amparo.

Ainda dentro das razões de âmbito pessoal apontadas é salientado o apoio do cônjuge nas

actividades domésticas e familiares como sendo também um factor que leva à não percepção do conflito trabalho-família. É nos casais de dupla carreira ou rendimento que se verifica uma maior partilha das tarefas domésticas, isto é, tanto das actividades da casa como da prestação de cuidados aos filhos. Finalmente, no que concerne à hipótese que afirmava que o conflito trabalho-família é superior nos casais de dupla-carreira ou duplo-rendimento, julgamos que esta não é totalmente confirmada. Na realidade, apesar de apenas um dos entrevistados não fazer parte de um casal de dupla carreira, os restantes indivíduos não parecem perceber mais conflito trabalho-família pelo facto do cônjuge trabalhar. Como excepção a esta situação, surgem os casais em que ambos os cônjuges trabalham por turnos e com filhos o que os leva a perceberem uma maior interferência da família no trabalho.

Quanto às razões de ordem profissional os entrevistados apontam os benefícios do horário, flexível ou por turnos, surgindo este como um facilitador da conciliação entre as duas esferas. Aliás, todos os entrevistados afirmam que o horário de trabalho que possuem é o adequado, à excepção do turno da noite no caso daqueles que trabalham por turnos, sobretudo por razões de bem-estar físico e de ordem familiar. Aliás, no nosso estudo, das variáveis do domínio do trabalho, é o horário de trabalho que em grande parte determina a percepção de conflito, aparecendo frequentemente como um factor favorável à conciliação entre a vida pessoal e profissional.

Também as manifestações de apoio por parte da empresa, têm sido identificadas como uma forma de evitar, ou pelo menos minimizar, o conflito trabalho-família (Arendell, 2000). Contudo, sabe-se que são muitas as empresas que advogam uma separação entre os limites da casa e do trabalho. Na opinião de autores, como Hall e Richter (1988), Kirchmeyer (1995), entre outros, esta situação persiste porque muitas empresas têm dificuldade em entender o necessário equilíbrio que deve existir entre a casa e o trabalho. Esta dificuldade poder-se-á dever à má vontade manifestada por alguns empregadores em trabalharem estas questões mas, também à incerteza quanto às acções a serem tomadas se são efectivamente as apropriadas ou não, se será ético, se não será uma invasão da privacidade.

Na empresa onde foi levado a cabo este estudo, embora não exista uma política formalmente implantada a este nível, existe uma cultura de empresa que tenta de alguma forma fomentar e apoiar a conciliação entre o trabalho e a família. Parece-nos que nesta empresa existe a percepção de que se os trabalhadores entenderem que a organização está disponível e compreende as suas responsabilidades familiares e as dificuldades em conciliar o trabalho e a família, eles percebem a organização como uma fonte de apoio e não apenas como um local onde só existem preocupações de trabalho. Portanto, a flexibilidade horária, a autonomia e um bom relacionamento com as chefias – que é quem está mais próximo dos trabalhadores e, por certo, quem tem uma maior visibilidade sobre os problemas que os trabalhadores enfrentam, são citados pelos trabalhadores da organização estudada, como factores que levam a uma maior satisfação e a uma menor percepção do conflito trabalho-família. Como consequência, os trabalhadores sentem-se mais envolvidos, mais responsáveis e menos *stressados*. Tornam-se mais leais porque percebem a organização como amiga. De facto, os estudos que investigam esta relação demonstram que o apoio das chefias está

relacionado com a percepção de baixos níveis de stress e reduz a conflitualidade entre os diversos papéis (Warren & Johnson, 1995).

A nível de benefícios sociais e para além daqueles consagrados na lei, esta organização participa um seguro de vida, tem um plano de saúde onde se poderá incluir o agregado familiar, um vez por semana um médico desloca-se à empresa, existe um refeitório onde os trabalhadores podem fazer as suas refeições a preços mais modestos, parque de estacionamento para encarregados, técnicos e directores, distribui dividendos no final do ano pelos seus colaboradores, tem também um grupo cultural e desportivo que realiza diversas acções que vão desde as actividades desportivas, participação na mensalidade para a prática de desporto num ginásio, festas, comemorações, visitas, etc., oferece brindes no Natal e em ocasiões especiais, para além de todos os trabalhadores trazerem diariamente algumas unidades do produto fabricado naquela empresa.

No entanto, pareceu-nos que os trabalhadores não se apercebem que usufruem de tais benefícios, porque quando questionávamos os entrevistados se na empresa existiam acções concretas no sentido de proporcionar a conciliação entre a vida profissional e familiar ou se a empresa se preocupava de alguma forma com o bem-estar dos trabalhadores, numa primeira resposta raramente abordavam algum destes benefícios. Posteriormente, e após alguma reflexão, indicavam o seguro de saúde, o grupo cultural e desportivo e as unidades de produto que trazem diariamente para casa como sendo benefícios não só financeiros mas que contribuem também para o bem-estar individual e familiar. Pareceu-nos que estes indivíduos consideram os benefícios sociais como uma extensão dos seus salários e a partir do momento em que este tipo de benefícios começa a ser oferecido numa base contínua, os trabalhadores deixam de os considerar extras e passam a considerá-los como dados adquiridos. Contudo, estes benefícios custam dinheiro, aumentam os custos e afectam os lucros da empresa.

De acordo com a revisão da literatura, constatamos que para que uma empresa possa ser considerada amiga da família terá que promover programas e políticas que conciliem a qualidade de vida no trabalho e na família, como sejam por exemplo, seguros de saúde, possibilidade de flexibilizar o horário de trabalho, opções de desenvolvimento da carreira, entre outros, então podemos considerar que a organização onde desenvolvemos o estudo é amiga da família. Se considerarmos que uma organização amiga da família também é aquela que tem uma cultura e um clima organizacional centrada na importância da família, se considerarmos, como a literatura o faz, que as relações de trabalho, nomeadamente ao nível da relação entre os supervisores e os colegas respeitam as responsabilidades de trabalho e de família dos trabalhadores, de facto, esta é uma organização, que embora de forma informal, pode ser considerada amiga da família.

Aliás, a grande maioria dos trabalhadores afirmou que as empresas devem estar mais atentas ao social e eles próprios reconhecem que estas políticas contribuem para o aumento da motivação e da moral. Da mesma maneira, esta empresa percebeu que a implementação de medidas que permitam a conciliação entre o trabalho e a família conseguem melhorar o empenhamento do trabalhador. Esta alteração poderá ter como consequência a necessidade de passar de uma gestão de recursos humanos baseada em valores instrumentais para a aplicação de políticas de carácter

expressivo, de modo a que tanto homens como mulheres, que investem algum do seu tempo e da sua energia no papel família, não sejam penalizados no desenvolvimento das suas carreiras.

Em suma, conclui-se que o desempenho de múltiplos papéis poderá gerar uma tensão «normal», ser benéfica para o bem-estar físico e psicológico, bem como aumentar a qualidade e os efeitos da combinação de determinados papéis no bem-estar.

De acordo com o estudo efectuado, podemos deduzir que os indivíduos têm diferentes percepções sobre o conflito trabalho-família e diferentes formas de gerir os limites entre a casa e o trabalho. Embora a grande maioria dos entrevistados seja da opinião de que é necessário estabelecer uma fronteira entre a vida profissional e a vida pessoal, na realidade eles próprios reconhecem que nem sempre é fácil consegui-lo. Contudo, a partir da análise de conteúdo feita parece-nos que as pessoas preferem estabelecer uma separação psicológica entre a casa e o trabalho paralela à separação física.

Por outro lado, é mais fácil lidar com a interferência quando ela vem da casa para o trabalho do que o inverso. Visto que, como demonstram vários testemunhos, é mais natural adiar para uma altura mais favorável as interferências da casa no trabalho do que do trabalho na casa, porque a disponibilidade para a função é algo geralmente muito valorizado devido ao contrato psicológico que estes indivíduos mantêm com a empresa.

Conclusões

As conclusões deste estudo revelam que a maioria dos indivíduos desempenha papéis de trabalho e de família que deverão ser coordenados entre si ao longo da vida. Tanto os papéis de trabalho como de família consistem em carreiras com diversos estádios em que variam as actividades, obrigações, identidades e o relacionamento com os outros. Da combinação das exigências destas actividades e relacionamentos poderão resultar dois diferentes tipos de conflito, os quais manifestar-se-ão através da sobrecarga e da interferência. Os mecanismos que os indivíduos dispõem para enfrentar os actuais modelos de actividades e relacionamentos são a vivência sequencial dos papéis de trabalho e de família ou a atribuição de papéis simétricos.

Apesar do reconhecimento de que o conflito trabalho-família é causado por agentes *stressores* presentes no trabalho e na família, a fonte do conflito trabalho-família poderá ser mais apropriadamente localizada no contexto sociocultural, dentro do qual tanto o homem como a mulher experienciam as suas vidas.

No nosso caso concreto, parece-nos que uma explicação para o facto de os entrevistados não sentirem níveis de conflito trabalho-família tão elevados quanto os esperados, se deve ao facto da empresa onde o estudo foi realizado se situar numa zona urbana, mas no interior centro do país, onde as pessoas demoram, na pior das hipóteses, 20 minutos de casa para o trabalho e vice-versa, e onde tudo é relativamente perto. As avós, estão relativamente próximas para poderem ir buscar os netos ao infantário, os hipermercados ficam a poucos quilómetros de casa, as distâncias são mínimas e os desperdícios de tempo também.

Outra das razões que poderá ter levado a uma percepção inferior à esperada de conflito trabalho-família, prende-se com a tendência que o ser humano tem em fazer comparações e ao nível do trabalho os nossos entrevistados também o fazem. Comparam não só as suas profissões como também a própria organização com outras existentes na região, as quais não oferecem horários flexíveis nem um tão diversificado leque de benefícios, o que os leva a considerar, em boa parte dos casos, que pertencem a uma organização que lhes oferece uma série de privilégios pouco comuns nesta zona do país. Muitos dos entrevistados são supervisionados e desempenham as suas funções com alguma autonomia o que lhes permite controlar o trabalho e o horário evitando muitas vezes situações *stressantes*. Estas comparações alteram o contrato psicológico que estes indivíduos mantêm com a organização e reforçam o clima organizacional denominado, frequentemente, de jovem, coeso e invulgar, onde a autonomia e a flexibilização da organização do trabalho, bem como a responsabilização e o reconhecimento têm, certamente, contribuído para o sucesso desta empresa. Acreditamos que o desempenho dos colaboradores desta organização se deve em grande parte à motivação que decorre do clima e do ambiente de trabalho, os quais se inserem numa cultura de inovação e melhoria contínua onde o desenvolvimento organizacional e pessoal fazem parte da sua estratégia de sucesso.

Nós esperamos que estas descobertas dêem algum alento aos gestores de recursos humanos para explorar tais opções a fim de ajudarem os seus trabalhadores a conciliarem as complexas exigências de trabalho e de família. Para isso, é necessário a emergência de um novo perfil de gestor de recursos humanos capaz de aplicar estes conceitos. Terá de ser um gestor mais rico de competências e que entenda que o seu papel exige uma responsabilidade social que ultrapassa em muito a simples aplicação das técnicas e das teorias aprendidas.

Aceitamos, alguns resultados com reserva, sentindo que fica espaço aberto para outros trabalhos, onde se dê a prioridade aos resultados, nomeadamente ao nível do desempenho (produtividade, absentismo e rotação de pessoal) e da satisfação dos clientes (internos e externos), uma vez que nos centrámos mais nos antecedentes do que nas consequências. Assim, parece-nos importante que se realizem estudos idênticos a este, que comprovem a eficácia das políticas «amigas da família» a fim de verificar se estas políticas devem, de facto, ser postas em prática pelos departamentos de recursos humanos para que se evite o conflito entre o trabalho e a família.

Referências

- Arendell, T. (2000). Mothering and motherhood: A decade review. Working paper. *Journal of Marriage and the Family*. Center for Working Families, University of California, Berkeley.
- Armstrong, M. (1995). *A handbook of personnel management practice* (5th Ed.). London: Kogan Page.
- Aryee, S. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human Relations*, 45 (8), 813-837.
- Aryee, S., & Luk, V. (1996). Balancing two major parts of adult life experience: work and family identity among dual-earner couples. *Human Relations*, 49 (4), 465-487.

- Baruch, G., & Barnett, R. (1987). Role quality, multiple role involvement, and psychological well-being in midlife women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 578-585.
- Brubaker, T., & Kimberly, J. (1993). Challenges to the American family. In T. Brubaker (Ed.), *Family relations – Challenges for the future* (pp. 3-16). USA: Sage.
- Burley, K. (1995). Family variables as mediators of the relationship between work-family conflict and marital adjustment among dual-career men and women. *Journal of Social Psychology*, 135 (4), 483-497.
- Cardoso, A. (1997). *Trabalho feminino em Portugal: Valorização da mulher na economia ou valorização da economia com a mulher?* Lisboa: CITE.
- Carr-Ruffino, N. (1996). *Managing diversity: people skills for a multicultural workplace*. London: International Thompson Publishing.
- Cascio, W. (1989). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits* (2nd Ed.). Singapura: McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1989). *Human behavior at work: organizational behavior*. Singapura: McGraw-Hill.
- Drew, E. (1998). Re-conceptualising families. In E. Drew & R. Emerek (Eds.), *Women, work and family in Europe* (pp. 11-26). London e USA: Routledge.
- Duxbury, L., & Higgins, C. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76 (1), 60-74.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis La-Mastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77 (1), 65-78.
- Galinsky, E., Bond, T., & Friedman, D. (1996). The role of employers in addressing the needs of employed parents. *Social Issues*, 52, 111-136.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J., & Parasuraman, S. (1994). Work-family conflict, social support and well-being. In M. Davidson & R. Burke (Eds.), *Women in management: Current research Issues* (pp. 213-229). London: Paul Chapman Publishing.
- Gutek, B., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76 (4), 560-568.
- Hall, D., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help? *The Academy of Management Executive*, 3 (2), 213-223.
- Higgins, C., Duxbury, L., & Lee, C. (1994). Impact of life-cycle stage and gender on the ability to balance work and family responsibilities. *Family Relations*, 43, 144-150.
- London, M., & Wueste, R. (1992). *Human resources development in changing organizations*. London: QuorumBook.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*, 51 (2), 157-177.
- Kirckmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Human Relations*, 48 (5), 515-536.

- Kluwer, E., Heesink, J., & Van De Vliert, E. (1996). Marital conflict about the division of household labor and paid work. *Journal of the Marriage and the Family*, 58, 958-969.
- Netemeyer, R., Boles, J., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 400-410.
- Perista, H. (1999). *Os usos do tempo e o valor do trabalho – Uma questão de género*. Lisboa: CESIS.
- Pittman, J., & Blanchard, D. (1996). The effects of work history and timing of marriage on the division of household labor: A life-course perspective. *Journal of Marriage and the Family*, 58, 78-90.
- Poeschl, G. (2000). Trabalho doméstico e poder familiar: Práticas, normas e ideais. *Análise Social*, 156 (35), 695-719.
- Price, A. (1997). *Human resource management in a business context*. London: International Thomson Business Press.
- Quintana, V. (1997). Participación de las mujeres en el mercado de trabajo. *Cadernos Noroeste*, 10 (1), 545-561.
- Rogers, S. (1996). Mothers' work hours and marital quality: Variations by family structure and family size. *Journal of Marriage and the Family*, 58, 606-617.
- Sanders, M., Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., & Steele-Clapp, L. (1998). Love and Work: career-family attitudes of new entrants into the labor force. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 603-619.
- Staggenborg, S. (1998). *Gender, family and social movements*. Pine Forge Press.
- Stephens, G., & Sommer, S. (1996). The measurement of work to family conflict. *Educational and Psychological Measurement*, 56 (3), 475-486.
- Thomas, L., & Ganster, D. (1995). Impact of family-supportive work variables and work family conflict and strain: a control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 6-15.
- Voydanoff, P. (1993). Work and family relationships. In T. Brubaker (Ed.), *Family relations: Challenges for the future* (pp. 98-111). USA: Sage.
- Warren, T., & Johnson, P. (1995). The impact of workplace support on work-family role strain. *Family Relations*, 44, 163-169.

Abstract. The increased interest in understanding and managing the work-family interface stems from the demonstrated consequences of work-family conflict on well-being and role performance. The women's participation in the labour force implies that woman to combine family life with employment. The combination of work and family life may lead to work-family conflict.

Research attention has been directed to ways of coping with work-family difficulties, however, such research typically focuses on how individuals and families manipulate employment and family demands in an attempt to create patterns of relationships and activities that are manageable. Now increasing attention is being directed to the role that the workplace can play in generating solutions to work-family difficulties.

The aim of this study has been to examine the existence and the perception of work-family conflict among men and women. The data were obtained by interviewing a sample of 33 employees working in a company of milky products.

Key words: Conflict, work, family, family-friendly policies.