

Relação trabalho-família em contextos organizacionais em mudança

Maria das Dores Guerreiro * *Pedro Abrantes* ** *Inês Pereira* ***

1. Contextos em transição

Causa e consequência de uma sociedade toda ela imersa em aceleradas e profundas transformações, as organizações são presentemente atravessadas por intensas dinâmicas de mudança. Essas dinâmicas são múltiplas, visto que têm origem em diferentes protagonistas, estratégias e projectos, e são também difusas – quantas vezes, pouco coerentes ou mesmo contraditórias –, geradoras de processos complexos em diferentes esferas da vida social. Neste sentido, compreender hoje os contextos organizacionais é também entender as mudanças que os atravessam. Por outro lado, os projectos e trajectórias dos actores sociais, encontrando-se também em transformação, são produzidos em contexto, sendo profundamente condicionados pelas organizações em que se inserem (e pela forma como se inserem). Assim, é importante compreender os percursos individuais e familiares em estreita articulação com os contextos organizacionais e as mudanças que os atravessam.

Conicionados pelo próprio funcionamento da economia global, os padrões dominantes de mudança organizacional encerram dinâmicas crescentes de flexibilização, desregulação e individualização das condições de trabalho (Castells, 1996; Kovács, 1999; Rebelo, 1999; Beck, 2000). Estas condições — incluindo contratos, horários, rendimentos, tarefas — tendem a ser diversificadas e temporárias. É verdade que prevalece ainda um sistema estável e padronizado de emprego, mas este coexiste hoje com a expansão de formas “atípicas” de emprego, muitas vezes, nos interstícios das economias formais e com níveis insuficientes de protecção social (Rodrigues, 1988; Castells, 1996; Beck, 2000).

Estas tendências de flexibilização são (1) ambivalentes, visto que incluem, por um lado, crescentes oportunidades de qualificação, flexibilidade, mobilidade e mesmo remuneração, mas comportam, por outro lado, riscos acrescidos de precariedade (e mesmo ruptura) das relações e vínculos laborais; e (2) assimétricas, ou seja, baseiam-se na diferenciação entre um núcleo forte de trabalhadores altamente qualificados e criativos, com altos níveis de rendimentos e de poder, e uma maioria de empregados anónimos e descartáveis, com trabalhos rotineiros, vínculos precários, rendimentos reduzidos e sem benefícios sociais (Castells, 1996; Beck, 2000; Kovács, 1999; Madureira, 2000).

Estas tendências têm, pois, consequências profundas nas identidades profissionais (e sociais) e na estrutura das sociedades (Freire, 1998). Em geral, os novos “trabalhadores livres” dispõem de mais oportunidades, liberdade e controlo, mas muito menos identificação e segurança laboral, dado que circulam continuamente no mercado (Beck, 1992; 2000; Martins, 1997). Face às convulsões no “contrato psicológico”, a capacidade permanente de adaptação e de redefinição das expectativas torna-se cruciais no confronto com o mercado de trabalho (Lewis e outras, 2002a). Além disso, parece ocorrer um processo de individualização dos trabalhadores, associado a uma redução do papel das organizações colectivas de trabalhadores e mesmo do “sentido dos direitos” dos jovens trabalhadores (Lewis e outras, 2002a).

No caso das transições para a vida adulta e da relação trabalho-família, esta ambivalência parece ser reforçada. Por um lado, é indiscutível que a precariedade dos laços laborais e a intensificação do ritmo de trabalho vêm criar novos desafios aos jovens trabalhadores, dificultando consideravelmente a entrada na vida adulta e, em particular, a realização de projectos familiares (Lewis e outras, 1998; Guerreiro e Abrantes, 2003). Por outro lado, não só a flexibilidade do trabalho pode facilitar, em alguns casos, os horários de trabalho ou mesmo o trabalho a partir de casa, como o próprio tópico da conciliação tende a impor-se na agenda organizacional (sobretudo na Europa Central e do Norte) – quer no sector público

* CIES-Centro de Investigação e Estudos de Sociologia e Departamento de Sociologia, ISCTE. E-mail: maria.guerreiro@iscte.pt

** CIES-Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, ISCTE. E-mail: pedro.abrantes@iscte.pt

*** CIES-Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, ISCTE. E-mail: ines.pereira@iscte.pt

quer no privado – conduzindo a novas estratégias e dispositivos e, mais genericamente, a organizações “cuidadoras” ou “amigas da família” (Guerreiro, Pereira e Abranches, 2002; den Dulk e outras, 1999).

Note-se que estes processos globais que afectam o mercado de trabalho adoptam configurações muito díspares nos diversos locais em que ocorrem. Marcado por uma posição semi-periférica e por um processo peculiar de “modernização a vários tempos”, Portugal apresenta uma série de especificidades também a este nível. O tecido empresarial continua a ser dominado por micro e pequenas empresas, geradoras de emprego, na maior parte dos casos, pouco qualificado e mal remunerado, não sindicalizado e com insuficientes oportunidades de formação (Guerreiro e outros, 2000), coexistindo sectores económicos altamente modernizados e competitivos com outros sectores de carácter “informal” ou “pré-moderno” (Freire, 1998). Nesta contextualização, é importante ponderar também o papel das políticas públicas e as suas recentes transformações. Ao contrário daquilo que por vezes se sugere, não só o estado continua a desempenhar um importante papel em diversas esferas da vida social – segundo dados do Eurostat (2002), a maioria das famílias na UE recebe pelo menos um tipo de benefício de protecção social –, como se assiste hoje ao surgimento de novas formas de intervenção do estado (Smith, 2000). A promoção de redes e as estratégias de “decommodification” parecem estar na ordem do dia, baseando-se na cooperação com diversos actores e instituições, gerando plataformas de protecção contra os riscos do “mercado livre” (Esping-Andersen, 1991).

No caso específico dos países da Europa do Sul, o *welfare state* caracteriza-se tradicionalmente por dispositivos rudimentares ao nível da assistência social, baseando-se sobretudo na distribuição de subsídios (Silva, 2002). Face ao enorme peso da economia informal e do modelo familiar tradicional, o estado constituiu sempre um actor secundário na protecção dos indivíduos. Enquanto nos países nórdicos a conciliação entre trabalho e vida familiar é promovida pelo estado, na Europa meridional esses apoios públicos são escassos, depositando-se nas famílias (sobretudo no seu lado feminino) essa responsabilidade (Lewis e outras, 2002b).

Todavia, os anos 80 e 90 em Portugal foram marcados por políticas de reforço do estado-providência, incentivadas pelos fundos da União Europeia e intensificadas na segunda metade da década de 90 (Mozzicafreddo, 2002; Silva, 2002; Guerreiro, Abrantes e Pereira, 2003s). Além da expansão da rede pública de serviços em áreas como a saúde e a educação, foram então criados diversos projectos, programas e experiências de apoio e protecção a grupos em situações de risco e exclusão, mas que chegam apenas a uma pequena parte da população e disponibilizam recursos e serviços claramente insuficientes.

Além disso, as questões da conciliação trabalho-família começam a ser incluídas na agenda política, registando-se alguns esforços para articular as políticas desenvolvidas no domínio destas duas esferas sociais. Porém, as comissões, os planos, as declarações de princípios e as legislações gerais elaborados têm encontrado, até ao momento, claras dificuldades na implementação de normas e dispositivos com efeitos visíveis nas organizações e, em particular, na forma como os jovens trabalhadores conciliam a vida profissional com a vida familiar.

2. Um estudo europeu: apresentação e metodologia

A forma como, actualmente, os jovens pais conciliam trabalho e família em diferentes contextos organizacionais em mudança constitui o tema central de uma pesquisa realizada, simultaneamente, em 8 países europeus e denominado *Gender, parenthood and the changing european workplace: young adults negotiating the work-family boundary*. Este projecto pretende articular a análise das estratégias, representações e expectativas dos trabalhadores com o estudo das dinâmicas organizacionais, comparando os sectores público e privado e procurando tomar em consideração os intensos processos de mudança que atravessam ambos os sectores. A realização simultânea desta pesquisa em diversos países permite, ainda, estabelecer comparações entre diferentes políticas e contextos nacionais, que poderão constituir um instrumento valioso para a progressão do conhecimento sociológico sobre estas realidades e para a elaboração de políticas informadas neste domínio.

A pesquisa em curso compreende um conjunto de estudos de caso em organizações públicas e privadas incluindo: (1) a análise de dados estatísticos e documentais relativos à realidade de cada empresa,

permitindo contextualizá-la no panorama nacional; (2) a realização de entrevistas individuais de enquadramento a dirigentes, responsáveis pelos Recursos Humanos e gestores; (3) a realização de entrevistas de grupo a trabalhadores com filhos pequenos em diferentes posições hierárquicas e (4) a aplicação de um questionário a esses mesmos trabalhadores sobre satisfação na família e no emprego.

Esta pesquisa tem vindo ainda a incluir uma componente de reflexão sobre o processo de entrada nas organizações e as dinâmicas de interacção criadas no seu interior, constituindo esta reflexão um importante ponto de partida para a análise da pertinência, receptividade e impacto social de certas temáticas face a outras.

As entrevistas de grupo, que constituem a principal fonte da presente comunicação incidem sobre diferentes dimensões, nomeadamente: os percursos profissionais e pessoais, marcados por momentos recentes de transição (parentalidade, entrada no mercado de trabalho); as estratégias quotidianas de conciliação entre trabalho e família; as expectativas pessoais e profissionais; a avaliação e percepção dos impactos resultantes de mudanças organizacionais em curso e, finalmente a própria relação com a organização, reflectindo-se sobre os conceitos de empresa amiga da família, bem-estar organizacional e boas práticas empresariais. Com o objectivo de permitir a comparação entre os diferentes sectores de actividade, os estudos de caso conduzidos em Portugal concentraram-se em duas instituições: uma do sector público e outra do sector privado. No primeiro caso, um instituto público de considerável dimensão, com um leque bastante diversificado de trabalhadores, tendo o estudo abarcado diferentes perfis, tanto a nível qualificacional como ocupacional, e englobado diferentes departamentos e locais de trabalho. No segundo caso, tratou-se de uma empresa de consultoria, tendo a pesquisa incidido sobre os dois escritórios existentes no país, e também abrangido os diferentes níveis hierárquicos existentes no seio da organização. A amostra de trabalhadores é composta por 48 entrevistados, 24 de um instituto público e 24 de uma empresa privada, dos quais 31 são do sexo feminino e 17 do sexo masculino.

A realização das entrevistas de grupo, com um guião semi-estruturado, juntando trabalhadores com perfis similares do ponto de vista qualificacional permitiu a recolha, em cada uma das organizações de um conjunto de testemunhos, produzidos na interacção com os demais entrevistados, sobre um leque alargado de práticas, representações e expectativas dos trabalhadores.

A presente comunicação, que apresenta em primeira mão alguns dos resultados deste estudo – especificamente relativos à realidade portuguesa – centra-se na análise dos percursos profissionais e pessoais de grupos de trabalhadores com qualificações elevadas em ambas as organizações (16 na empresa privada e 12 da organização pública). Em particular, esta análise inclui as motivações apresentadas por estes para se empregarem nas respectivas organizações onde exercem a sua actividade profissional, o seu percurso no interior da organização, e as suas expectativas de carreira. Simultaneamente, as trajectórias dos indivíduos cruzam-se com as dificuldades enfrentadas, os apoios obtidos e o sentido dos direitos quanto à obtenção e uso desses apoios, e, principalmente, as diversas formas e estratégias encontradas para promover uma melhor conciliação entre trabalho e família.

Estes processos serão analisados em relação com as assimetrias de género, avaliando-se simultaneamente o impacto das profundas mudanças organizacionais em curso, quer no sector público quer no sector privado. Finalmente, pretende-se discutir as expectativas dos trabalhadores em relação às suas trajectórias profissionais futuras, avaliando-se até que ponto todas as dimensões já referidas – nomeadamente as dificuldades em conciliar o trabalho com a família, e as assimetrias de género – acabam por ter um impacto significativo naquilo que são os percursos considerados desejáveis e possíveis pelos entrevistados.

3. Estudo de caso de uma empresa privada

O estudo de caso realizado na organização privada foi conduzido numa empresa de consultoria pertencente a um grupo multinacional. A empresa conta com algumas centenas de trabalhadores, de nível qualificacional bastante elevado, maioritariamente universitário, e com idade bastante jovem (a média etária situa-se abaixo dos 30 anos).

Os consultores – abrangendo sob esta designação diferentes categorias profissionais, nomeadamente auditores e consultores em diferentes posições hierárquicas e *managers* de pequenas equipas de consultoria – constituem um dos grupos profissionais de elevadas qualificações característicos das sociedades contemporâneas, enquadrando-se na categoria emergente a que Robert Reich chama de analistas simbólicos (Reich, 1993).

As empresas de consultoria operam num mercado nacional e internacional fortemente competitivo, de que resulta, por um lado, caracterizarem-se habitualmente, por formas de trabalho realizado sob pressão, em horários sobrecarregados, reflexo da acumulação de diferentes projectos, com prazos curtos, desenvolvidos junto de empresas clientes. Por outro lado, sendo um trabalho que exige competências avançadas e aprendizagens contínuas, baseia-se em processos exigentes de recrutamento e selecção, muitos deles tendo lugar junto das universidades, onde atraem alunos finalistas ou recém-licenciados. Após um primeiro ano de experiência de trabalho na empresa, apenas os “melhores” são seleccionados para aí permanecerem, sendo a competitividade interna também assinalável.

No que diz respeito às políticas laborais, este tipo de actividade não é regulamentado por qualquer regime específico de contratação colectiva nem existem acordos de empresa, pelo que os trabalhadores são abrangidos pelos direitos consignados na lei geral do trabalho. Mas da competitividade interna, da cultura organizacional e do clima vivido neste tipo de actividade, resulta um sentido restrito dos direitos por parte dos trabalhadores, que se inibem de os utilizar por recearem que tal se possa reflectir no modo como as suas carreiras profissionais são avaliadas; simultaneamente, a empresa no seu todo não tem uma política de incentivo ao uso desses direitos. Por outro lado, caracterizando-se a organização por uma estrutura de trabalho por projecto, em que cada equipa de trabalho é liderada por um “gestor” responsável, acaba frequentemente por caber a esse líder a gestão efectiva do quotidiano dos elementos da equipa, nomeadamente o cumprimento ou não dos horários de trabalho. Se por um lado, esta organização descentralizada permite uma maior aproximação entre o trabalhador e a sua chefia directa, por outro admite a criação de desequilíbrios entre as políticas dos diferentes gestores.

Desta forma de organização do trabalho, resulta estarmos perante empresas que podem ser consideradas empresas qualificantes, já que pela actividade desenvolvida promovem a formação continuada dos seus trabalhadores, os quais se tornam, de resto, profissionais muito requisitados no mercado de trabalho. Por outro lado, estamos perante um grupo profissional que investe fortemente na progressão da carreira. Além disso, este processo recorrente de aprendizagem, juntamente com o estímulo e dinâmica que a actividade profissional proporcionam, constituem fortes motivações para estes trabalhadores.

T1 Quando entrei vi como um sítio certo para estar a aprender e a desenvolver o início da minha vida profissional. Depois pronto as pessoas vão ficando e neste momento também estou exactamente por causa disso, perspectivas...

T2 Estas empresas têm uma característica, quer dizer são desafiantes. De facto são empresas em que uma pessoa normalmente sai é porque está cansada, querem ter uma vida mais calma, porque enquanto cá se está isto é sempre... é um desafio e uma aprendizagem

Entrevista de grupo nº 6 – consultores

Contudo o nível de exigência em termos de prazos e de intensidade do trabalho resultam em dificuldades na conciliação entre trabalho e família, tanto a nível do quotidiano, principalmente pela longa jornada de trabalho, em geral muito além do horário previsto de saída; como nas dificuldades em lidar com ausências ou reduções do horário de trabalho causadas por situações excepcionais ou de crise, nomeadamente gravidez, amamentação, apoio à família, doença, etc. Este tipo de problemas foi relatado e discutido nas diversas entrevistas, parecendo decorrer directamente do processo de intensificação do trabalho ocorrido nos últimos anos.

T1 Tento chegar a casa tão cedo quanto possível, mas às vezes é impossível. E eu tenho este problema: a minha filha quer que seja eu a deitá-la. E às vezes a minha mulher tem de a convencer que não vou chegar a horas

E se tiver de se ausentar durante, digamos, um mês?

T1 Quando estou fora as pessoas notam que ela fica triste...

Entrevista de grupo 9

(...discussão a propósito da licença de paternidade)

T2 Pois mas eu, os 15 dias não gozei. Não gozei nem sei se teria direito a gozar

(...discussão sobre os tempos de trabalho e os direitos)

T3 Tanto eu como a minha colega ainda teríamos direito a 2 horas para amamentação. Não tenho não porque ninguém me diga que eu não posso ter. Só que o trabalho que eu tenho para fazer, não o consigo fazer no tempo que tenho.

Entrevista de grupo 4

Por seu turno, da inclusão da empresa num ramo de negócio em franca expansão, muito competitivo e de cariz internacional, resultam outras dificuldades na gestão diária dos horários de trabalho, nomeadamente no que concerne à implementação de formas alternativas de trabalho como o trabalho a tempo parcial ou o tele-trabalho. Se o primeiro é praticamente inexistente, no segundo caso, o controle de acesso remoto a que todos os trabalhadores têm acesso serve preferencialmente os interesses da organização. Com efeito permite aceder ao sistema informático da empresa a partir dos clientes, ou de casa, para terminar qualquer trabalho pendente, e não trabalhar a partir de casa regularmente, para atender a necessidades familiares, ou poder organizar o seu próprio horário de trabalho. Embora a Direcção de Recursos Humanos seja favorável à implementação destas formas de trabalho, é considerado que, tendo em conta o contexto vigente de competitividade entre empresas do ramo, não é possível a uma empresa modificar, por si só, a sua organização do trabalho, “pois estaria a condenar-se à falência”, nas palavras de alguns entrevistados. Desta forma, a flexibilização do trabalho está sujeita a um processo crescente de instabilidade: da empresa, que negocia constantemente o serviço a clientes, necessitando de assegurar novos contratos e projectos junto destes; do trabalhador, que se encontra empregado num ramo marcado por elevada taxa de rotação.

No que diz respeito às perspectivas de futuro para estes profissionais, encontra-se assim, a necessidade de opção entre tentar permanecer na empresa, apostando fortemente na carreira, muitas vezes com o sacrifício das outras esferas da vida pessoal; ou o assumir-se que mais tarde será necessário sair da empresa.

No primeiro caso, encontramos trabalhadores com grandes investimentos na carreira, que têm a necessidade (e a possibilidade) de montar um dispositivo complexo de apoio à família (sobretudo no que respeita aos filhos), com recurso a equipamentos externos ou a redes familiares. Mesmo entre estes, e tendo em conta a elevada taxa de rotação, o sentimento de segurança face ao emprego não é muito grande. No segundo caso, encontramos principalmente mulheres. Estas, continuando a assumir um papel preponderante na organização e apoio familiar, lidam com dificuldades acrescidas, que resultam, por exemplo, na tendência para saírem da empresa após o nascimento de um segundo filho. Daqui resultam estruturas organizacionais em que, podendo embora encontrar-se proporções equilibradas de ambos os sexos na base da pirâmide hierárquica, a meio desta a situação inverte-se, passando a predominar a presença do sexo masculino.

Embora haja uma ideia partilhada sobre a necessidade de mudança, e particularmente de promoção de um melhor equilíbrio entre trabalho e família, há pouca confiança, face ao contexto em que estão inseridos, na possibilidade de essas mudanças ocorrerem brevemente.

Simultaneamente, encontrou-se, entre os trabalhadores da empresa, uma clivagem entre aqueles que se consideram com direito a um maior apoio por parte da organização e aqueles que consideram que esse não é o papel da empresa, quer centrando-se em estratégias e recursos individuais ou familiares, quer reclamando uma maior intervenção por parte do Estado.

T1 Eu acho que na minha vida não vai mudar nada. O que pode mudar é para piorar porque agora tenho dois filhos em vez de um. Daqui a cinco anos se eu me mantiver nesta actividade, das duas uma, ou altero o comportamento face à empresa (...) e consigo gerir o meu tempo de forma mais eficiente ou então tenho de exigir menos trabalho para mim, porque senão vou estar sempre no mesmo ritmo.

Entrevista de grupo nº 4, auditores

4. Estudo de caso de um instituto público

No caso dos serviços públicos, o estudo foi realizado num grande instituto de âmbito nacional a trabalhar na área dos serviços sociais, mas que inclui, nos seus quadros, profissionais de áreas muito variadas e com qualificações muito diversas. Para efeitos comparativos, centrámo-nos, nesta comunicação, no caso específico dos jovens com profissões qualificadas em três áreas específicas: informáticos, assistentes sociais e educadores de infância. É importante considerar que, apesar de todos pertencerem a uma faixa qualificada do mercado de trabalho, as suas áreas de trabalho dão origem a identidades, percursos e expectativas diversificados.

Um aspecto fundamental e que foi visível nestas três áreas diz respeito ao elevado número de mulheres não apenas no quadro geral, mas também em funções de chefia. Este facto não tem apenas uma causa, mas resulta de uma combinação de factores: (1) a tradicional divisão sexual de trabalho, sendo que a área social tende a ser um domínio predominantemente feminino; (2) um padrão diferente (mais igualitário) de selecção de candidatos e progressão na carreira, no sector público, em comparação com o sector privado; (3) um quadro de trabalho mais atractivo para as mulheres, vistas ainda como as principais responsáveis pelas tarefas domésticas e familiares. No primeiro caso, encontramos grupos profissionais como assistentes sociais e educadores, grupos que continuam a ser, no seu conjunto, quase exclusivamente femininos. Mas, no caso dos informáticos, um grupo profissional emergente, encontramos também uma maioria de mulheres, sendo que os trabalhadores entrevistados (de ambos os sexos), quase todos com anteriores experiências no sector privado, justificaram a sua opção pelos serviços sociais com base precisamente na maior estabilidade profissional, no ambiente de trabalho de menor competição e nas maiores facilidades concedidas à conciliação trabalho-família.

E a questão de trabalharem aqui no sector público? Pode ter algumas vantagens...

T1 Aliás, um dos factores que me fez vir para a função pública foi ser um emprego seguro... porque eu trabalhava no privado...

T2 Carreira! Eu penso que em questões de carreira, eu estagnei... nesse aspecto. Em termos profissionais, a situação que eu tinha lá fora tinha muito mais probabilidades de ter, neste momento, uma evolução muito superior. Mas...

T3 Eu acho que é assim: no Estado, temos determinado... também não é termos só facilidades, não é? Depois, temos que trabalhar como... Mas o que eu acho é que nos permitem usufruir alguns desses direitos... Há uma legislação que... nos é permitido aqui fazer...

Entrevista de grupo nº 3 – informáticos

Note-se que a organização estudada não desenvolve formas específicas de apoio à conciliação trabalho-família, a não ser algumas facilidades no recurso às instituições de guarda das crianças que dependem directamente do próprio instituto. Esta diferença face ao sector privado parece resultar de três

tendências centrais: (1) um quadro legal que garante aos “funcionários públicos” alguns privilégios extra, como a estabilidade profissional e uma série de direitos específicos; (2) uma gestão organizacional que cumpre rigorosamente as leis laborais (horários, licenças, etc.); (3) uma política informal de maior compreensão face às questões da conciliação trabalho-família por parte da maioria dos coordenadores e supervisores.

Por outro lado, as indefinições políticas, o funcionamento burocratizado, as baixas remunerações, os imobilismos e conflitos cristalizados e a falta de perspectivas de futuro resultantes da desresponsabilização dos trabalhadores e da dificuldade de progressão na carreira, foram apontados como focos de insatisfação e de desmotivação pelos trabalhadores dos vários sectores.

Finalmente: pensam que no futuro, nos próximos anos, a vossa vida vai mudar? Em que sentido? Conseguem prever isso? Não sabem?

T1 Eu acho que não vai mudar, que se vai manter assim.

T2 Que eles [filhos] também se tornam mais autónomos e às vezes têm outro tipo de actividades, têm outro tipo de ocupação escolar. Em termos de trabalho: bem, se ficar assim já não é mau! Portanto...

T1 Eu, pelo menos, não tenho ideia. Já tive esperanças em relação a isso, mas neste momento... Já vi tanta coisa alterada, tantas mudanças que passaram, e nós temo-nos mantido na mesma sem que essas mudanças tenham chegado até nós.

Entrevista de grupo nº 7: assistentes sociais

Contudo, em contraposição a uma visão do senso comum que tende a acentuar o imobilismo dos serviços públicos, a presente pesquisa encontrou um contexto organizacional em intensa mudança a vários níveis (central, regional, local). Parte das dinâmicas de mudança observadas são, hoje, transversais aos serviços públicos em Portugal e reproduzem tendências europeias. Essas dinâmicas de mudança são, também elas, difusas e ambivalentes.

O “congelamento” dos concursos aos quadros da função pública, compensados pela generalização dos “contratos individuais de trabalho”, dos estágios e do recurso a serviços complementares privados em regime de “outsourcing” vieram transformar consideravelmente o contexto organizacional dos serviços públicos – no instituto estudado, cerca de 20% dos trabalhadores encontra-se já com contratos individuais – contribuindo para alguma retenção de despesas e maiores índices de rotatividade e flexibilidade dos recursos humanos. Ainda assim, a pesquisa realizada mostra que estes regimes trazem uma redução de benefícios sociais e um aumento da instabilidade e insegurança profissionais aos trabalhadores recentemente contratados.

Numa outra vertente, à tradicional individualização e burocracia dos serviços públicos parecem opor-se dinâmicas recentes de informalização, flexibilização e inovação na divisão e no desenvolvimento do trabalho. Pelo menos entre os três grupos profissionais abrangidos no estudo (informáticos, educadores de infância, assistentes sociais), foi possível identificar algumas tendências de mudança da cultura profissional, no sentido de uma intensificação do trabalho em grupo, uma predominância das relações informais, uma valorização crescente da (re)qualificação e da inovação e uma flexibilização das formas de trabalho. (Note-se que estas tendências não foram tão visíveis no caso dos grupos profissionais pouco qualificados). Ainda numa terceira vertente, regista-se um processo de flexibilização dos horários de trabalho que tende a favorecer os trabalhadores. Na maioria dos departamentos estudados, o tradicional horário único das 9 às 17 horas é substituído por uma multiplicidade de horários, consoante as necessidades dos trabalhadores e também o tipo de trabalho que exercem. Neste âmbito, destaque para a ampla adesão dos trabalhadores com filhos pequenos ao regime de “jornada contínua” e o desenvolvimento em alguns departamentos de horários de gestão flexível a partir de uma “plataforma fixa”. Note-se que esta flexibilidade de horários é menor nos serviços que lidam directamente com os utentes e maior nos serviços qualificados de apoio.

Em resumo, apesar da enorme diversidade observada, podemos encontrar um padrão de percurso profissional e de vida dos trabalhadores qualificados e com filhos do instituto público. São na sua maioria mulheres, concorreram ao sector público de forma a disporem de segurança profissional e menor pressão no trabalho, têm uma progressão lenta e burocratizada na carreira, gozaram de todas as licenças de

maternidade (e paternidade), têm os filhos em instituições públicas, não têm muitas expectativas profissionais para o futuro. As recentes alterações, sobretudo no que concerne aos contratos de trabalho, podem vir a subverter parcialmente este padrão num futuro próximo.

De uma forma prática, como é que vocês gerem um dia-a-dia normal (não quando eles estão doentes)? De que forma é que se organizam... na forma como realmente conciliam o trabalho com os filhos...

T1 Bom, posso começar por mim. Eu trago o Tomás [filho] quando venho trabalhar, ele passa aqui o dia como eu faço a nível de trabalho. Normalmente, faço os possíveis, se tiver disponibilidade, de quando sair daqui ir dar uma voltinha para lhe dar tempo como mãe. Depois, vamos lá "vadiar", como ela diz, dei o meu tempinho — se calhar não foi muito mas tentei dar — para ele também sentir que está protegido pela mãe, que não é só os mimos e a mãe a trabalhar. Dou o meu tempo e depois volto para a minha casinha, gerindo o papel de esposa... E assim, entretanto, chegou o dia, o final do dia, e vou-me preparar para o dia seguinte. Não parece muito mas... é curto, o tempo.

T2 O meu filho também fica aqui na instituição. Nós temos um horário... bom, das 9 às 5, eu saio às 5, como temos quintal e temos um cão — agora não está tempo para isso, mas quando está tempo — fazemos montes de brincadeiras lá.

Entrevista nº 4 – educadoras de infância

5. Notas conclusivas

Acompanhando intensos fluxos de transformação social, as organizações encontram-se hoje envolvidas em profundas dinâmicas de mudança, originadas em múltiplas esferas e com sentidos diversos. Em primeiro lugar, a precariedade dos vínculos laborais e a intensificação do trabalho resultante da crescente competitividade (entre organizações e entre trabalhadores) são fenómenos que se generalizam no sector privado, à medida que emergem também no sector público, ainda que numa dimensão claramente menor. Em segundo lugar, a flexibilidade e a inovação das formas de trabalho (maior nas empresas, mas visível também nos serviços públicos) criam condições para uma melhoria das condições de vida (e, em particular, da relação trabalho-família), ainda que estejam muitas vezes a ser utilizadas pelas entidades empregadoras para intensificar o ritmo de trabalho. Em terceiro lugar, existe uma preocupação crescente com as questões do “bem-estar organizacional” e da “conciliação entre trabalho e vida familiar”, que se reflecte num quadro legal cada vez mais exigente nestes aspectos e também no desenvolvimento de dispositivos formais e informais de apoio por parte das próprias organizações – note-se que o cumprimento desse quadro legal e a implementação desses dispositivos é muito variável entre os países europeus, alcançando valores relativamente baixos no caso português.

No decorrer da pesquisa procurámos desenvolver uma análise comparativa sobre a noção de “bem-estar organizacional”. Considerámos a existência de dois diferentes níveis de bem-estar: um primeiro nível que diz respeito à aplicação efectiva da regulamentação geral, por exemplo, cumprindo as directivas definidas pela lei laboral em vigor; e um segundo patamar que engloba políticas e práticas especificamente desenvolvidas pela organização para criação de apoios para os seus trabalhadores. No caso da empresa privada nenhum destes níveis é plenamente alcançado, já que a legislação vigente não é integralmente cumprida, nem é avançado um corpo de políticas de apoio à conciliação trabalho-família. No caso da organização pública, o primeiro nível encontra-se de um modo geral alcançado, e, quanto ao segundo, embora não se registando políticas específicas inerentes aos vários departamentos da organização, assiste-se à possibilidade de acesso, por parte de significativo número destes trabalhadores, a apoios que fazem parte da própria actividade dos serviços sociais, como sejam os infantários públicos ou financiados pelo estado.

Por outro lado, o bem-estar organizacional pode ser conceptualizado segundo duas vertentes: uma relativa ao bem-estar no interior da organização e outra, holista, compreendendo a integração da esfera profissional nas restantes esferas da vida. No caso da empresa privada, verificamos que nesta segunda vertente encontramos profundas dificuldades de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal, mas que, no que concerne à vida no interior da organização os trabalhadores entrevistados enfatizaram a importância das carreiras, o estímulo constante proporcionado por esta experiência profissional ou as oportunidades de formação, motivos que estiveram na génese da entrada naquela empresa, e que explicam aí a sua permanência. Na organização pública, passa-se exactamente o contrário: os depoimentos dos trabalhadores relevam as vantagens que o seu enquadramento profissional comporta para outras esferas da sua vida pessoal e familiar, criticando diversos aspectos do contexto laboral em que estão inseridos.

Por conseguinte será interessante equacionar de que forma as dinâmicas de precariedade e intensificação do trabalho, por um lado, e os novos dispositivos organizacionais e legais de apoio à família, por outro, dão origem a novos cenários nos quais os trabalhadores traçam os seus percursos. O estudo realizado sugere que: (1) apesar da grande diversidade de trajectórias, existe uma tendência, entre os jovens trabalhadores qualificados, para atrasar a entrada na conjugalidade e na parentalidade, devido ao contexto de insegurança profissional em que estão inseridos; (2) para os jovens pais trabalhadores, regista-se um padrão de complementaridade entre as redes formais e informais de apoio à família (sendo que, no sector privado acentua-se o recurso a uma combinação de serviços externos, enquanto no público se tende a articular um serviço formal de apoio com um maior acompanhamento familiar, proporcionado por horários de trabalho mais curtos); (3) prevalece uma assimetria entre homens e mulheres no mercado de trabalho, o que faz com que as trabalhadoras com filhos se orientem preferencialmente para postos de trabalho que ofereçam melhores condições de conciliação entre trabalho e família, nomeadamente no sector público.

Referências Bibliográficas

- BECK, Ulrich (1992), *Risk Society: Towards a New Modernity*, Londres, Sage.
- BECK, Ulrich (2000), *The Brave New World of Work*, Cambridge, Polity Press.
- CASTELLS, Manuel (1996), *The Rise of Network Society*, (Information Age: Economy, Society and Culture, vol. I), Blackwell.
- DEN DULK, Laura, Anneke van Doorne-HUISKES e Joop SCHIPPERS (1999), “Organizações ‘amigas da família’: uma comparação internacional”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 29, CIES/Celta, pp. 31-50.
- ESPING-ANDERSEN, Gøsta (1991), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Londres, Polity Press.
- EUROSTAT (2002), *The Social Situation in the European Union 2002*, Luxemburgo, Office for Official Publications of the European Communities.
- FREIRE, João (1998), “Empresas e organizações: mudanças e modernização”, em José Leite Viegas e António Firmino da Costa (orgs.), *Portugal, que Modernidade?*, Oeiras, Celta, cap. 9, pp. 285-309.
- GUERREIRO, Maria das Dores, Elsa PEGADO, Nuno RODRIGUES e Sandra SALEIRO (2000), *Relações Sócio-Laborais em Micro e Pequenas Empresas*, Lisboa, OEFP.
- GUERREIRO, Maria das Dores, Inês PEREIRA e Maria ABRANCHES (2002), Conciliação entre vida profissional e familiar - políticas públicas e práticas dos agentes em contexto empresarial, Relatório Final, CIES-ISCTE.

- GUERREIRO, Maria das Dores e Pedro ABRANTES (2003), *Transições Incertas: Os Jovens face ao Trabalho e à Família*, Relatório Final, CIES-ISCTE.
- KOVÁCS, Ilona (1999), “Consequências da reorganização das empresas no emprego”, *Organizações e Trabalho*, n.º. 22, pp.9-25.
- LEWIS, Suzan (1998), “O sentido dos direitos a apoios para a conciliação entre trabalho e vida familiar”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º. 27, pp. 27-39.
- LEWIS, Suzan, Janet SMITHSON e Clarissa KUGELBERG (2002a), “Into work: job insecurity and changing psychological contracts”, em Julia Brannen, Suzan Lewis, Ann Nilsen e Janet Smithson (orgs.), *Young Europeans, Work and Family*, Londres, Routledge, pp. 69-88.
- LEWIS, Suzan, Janet SMITHSON e Maria das Dores GUERREIRO (2002b), “Into parenthood: young people sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life”, em Julia Brannen, Suzan Lewis, Ann Nilsen e Janet Smithson (orgs.), *Young Europeans, Work and Family*, Londres, Routledge, pp. 140-161.
- MADUREIRA, César (2000), “A organização neotaylorista do trabalho no fim do século XX”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 32, CIES/Celta, pp. 152-182.
- MARTINS, António Maria (1997), “Sistema de emprego e novos perfis profissionais”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 24, CIES, pp. 115-139.
- MOZZICAFREDDO, Juan (2002), “Políticas públicas de concertação social: cidadania e mercado”, *Sociedade e Trabalho*, 12/13, pp. 129-139.
- REBELO, Glória (1999), *A (In)Adaptação no Trabalho: uma Perspectiva Sociorganizacional e Jurídica*, Oeiras, Celta.
- REICH, Robert (1993), *O trabalho das nações*, Lisboa, Quetzal Editores
- RODRIGUES, Maria João (1988), *O Sistema de Emprego em Portugal: Crises e Mutações*, Lisboa, D. Quixote.
- SILVA, Pedro Adão e (2002), “O modelo de *welfare* da Europa do Sul: reflexões sobre a utilidade de um conceito”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 38, CIES/Celta, pp. 25-59.
- SMITH, Michael (2000), “Modernization, Globalization and the Nation-State”, em Anthony McGrew e Paul Lewis (orgs.), *Global Politics: Globalization and the Nation-State*, Cambridge, Polity Press, pp. 253-268.