A Relação entre as Políticas de Gestão de Apoio à Parentalidade nas Organizações e o Equilíbrio Trabalho/Família dos Trabalhadores

Inês Gonçalves Araújo

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Inês Gonçalves Araújo

A Relação entre as Políticas de Gestão de Apoio à Parentalidade nas Organizações e o Equilíbrio Trabalho/Família dos Trabalhadores

abril de 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Inês Gonçalves Araújo

A Relação entre as Políticas de Gestão de Apoio à Parentalidade nas Organizações e o Equilíbrio Trabalho/Família dos Trabalhadores

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão
Especialização em Gestão Geral

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes

abril de 2026

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora Maria Emília Pereira Fernandes, por todo o apoio, conhecimento e preocupação que sempre demonstrou ao longo deste processo.

Ao meu núcleo, Adelaide, Carlos e Luís, por todo o amor, paciência, preocupação e apoio incondicional quanto às minhas escolhas e em toda esta jornada, o meu mais sincero obrigada.

Ao meu namorado, César, agradeço por todo o carinho, paciência, companheirismo e conforto nos momentos mais difíceis e por tentar sempre me acalmar quando o cerco apertava.

Guardo um lugar especial para agradecer à Tânia, pela preocupação, disponibilidade e pela sua grande ajuda na concretização deste estudo.

Não posso deixar de lado também, as amigas que foram e serão sempre sinónimo de casa fora de casa. Obrigada por transformarem a minha experiência na Universidade.

Expresso o meu agradecimento aos participantes deste estudo, pela sua disponibilidade e amabilidade em todo o processo.

Por fim, a todos que de alguma forma cruzaram o meu caminho e me ajudaram a chegar até aqui, o meu profundo agradecimento.

Declaração de integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Declaração de uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Resumo

Título: A relação entre as políticas de gestão de apoio à parentalidade nas organizações e o equilíbrio trabalho/família dos trabalhadores.

Este estudo analisa, na perspetiva dos participantes, se a existência e a utilização das políticas organizacionais de apoio à parentalidade têm relação com o equilíbrio trabalho/família dos trabalhadores, percebendo as diferenças entre géneros. Adotou-se uma metodologia qualitativa, com a recolha de dados realizada através de entrevistas semiestruturadas a pais e mães trabalhadores em casais heterossexuais, com filhos até aos 10 anos. A análise de conteúdo realizada possibilitou constatar a natureza bidirecional das influências entre o trabalho e a família, bem como a adoção de diferentes estratégias de gestão das fronteiras. O equilíbrio trabalho/família mostrou-se como um conceito subjetivo entre os trabalhadores, mas fortemente associado à flexibilidade, sendo esta também a principal política identificada. No entanto, a visão destas políticas é impactada por fatores organizacionais e culturais, como o comportamento dos supervisores. Conclui-se também que, embora seja notória a relação entre as políticas e o equilíbrio em estudo, prevalece uma visão ainda limitada acerca da contribuição das organizações quanto à construção do equilíbrio dos trabalhadores. As diferenças de género mostraram-se relevantes, significativas e com influência nas estratégias e experiências vividas pelos trabalhadores.

Palavras-chave: Equilíbrio trabalho/família, Género, Gestão das fronteiras trabalho/família, Parentalidade, Políticas de apoio à parentalidade.

Abstract

Title: The relationship between organizational parenting support policies and employees' work/family balance.

This study analyses the relationship between organizational parenting support policies and employees' work/family balance, considering their perspectives and examining gender differences. A qualitative methodology was adopted, with data collected through semi-structured interviews with working fathers and mothers in heterosexual couples with children up to 10 years old. Through content analysis, the data were interpreted to reach the study's conclusions. The results highlight the nature of bidirectional influences between work and family and the adoption of different boundary management strategies. Work/family balance proved to be a subjective concept among the workers but was strongly associated with flexibility, which was also the main policy identified. However, the perception of these policies is impacted by organizational and cultural factors, such as supervisor behaviour. The findings also indicate that, although the relationship between the policies and the balance under study is evident, a limited view still prevails regarding the contribution of organizations to the construction of employees' balance. Gender differences proved to be relevant, significant, and influential in the strategies and experiences lived by the workers.

Keywords: Work/family balance, Gender, Work/family boundary management, Parenthood, Parenting support policies.

Índice

1 Introdução 1

2 Enquadramento teórico 2

2.1 Relação trabalho/família 2

2.2 Equilíbrio trabalho/família 3

2.2.1 Teorias do equilíbrio trabalho/família 5

2.3 Perspetiva de género 10

2.4 A parentalidade no contexto organizacional 14

2.5 Contexto português 15

3 Metodologia 17

4 Apresentação e análise dos resultados 21

4.1 A gestão das fronteiras dos trabalhadores 22

4.1.1 Influência da família no trabalho 22

4.1.2 Influência do trabalho na família 23

4.1.3 Estratégias individuais de gestão das fronteiras entre o trabalho e a família 26

4.1.4 Dificuldades na gestão da relação entre o trabalho e a família 30

4.2 Equilíbrio trabalho/família 30

4.3 A gestão da parentalidade nas organizações 32

4.3.1 Políticas organizacionais de apoio à parentalidade 32

4.3.2 Gestão de imprevistos familiares no trabalho 34

4.3.3 Cultura organizacional 35

4.3.4 Comportamento dos supervisores e dos colegas de trabalho 37

4.3.5 Expectativas organizacionais 39

4.4 Recomendações dos trabalhadores 41

5 Considerações finais 43

6 Referências 46

Apêndice 54

Lista de tabelas

Tabela 1. Caracterização da amostra 19

Tabela 2. Categorias da análise de conteúdo 20

1 Introdução

São diversas as transformações sentidas nas últimas décadas quanto à demografia da força de trabalho, dada a evolução dos papéis de género, das estruturas familiares e do ambiente organizacional (Greenhaus & Powell, 2016). Assim, tendências sociais como estas levaram a um maior interesse quanto à relação entre o trabalho e a vida familiar (Ren & Caudle, 2020) e a um aumento da literatura neste âmbito (Bianchi & Milkie, 2010).

Houve uma evolução no conceito e nos estudos quanto à relação entre o trabalho e a família (Frone, 2003), existindo diversas perspetivas teóricas sobre o tema. O equilíbrio trabalho/família, debatido por Clark (2000) e Ashforth et al. (2000), apresenta benefícios tanto para os indivíduos como para as organizações, nomeadamente através do comportamento dos trabalhadores (Carlson et al., 2009).

No entanto, esta relação coloca diversos desafios. Assim, as organizações recorrem cada vez mais a práticas de conciliação entre o trabalho e a família, entendidas como um instrumento de facilitação para os trabalhadores (Geraldes et al., 2025). De forma a compreender o papel destas políticas, segundo Clark (2000), é fundamental perceber de que forma os indivíduos criam e gerem as suas fronteiras entre o trabalho e a família.

Este estudo justifica-se pela necessidade de captar as vivências e as perceções dos trabalhadores em análise, de forma a perceber se estas políticas promovem efetivamente o equilíbrio trabalho/família ou se, a sua eficácia é limitada por barreiras culturais ou organizacionais, fortemente influenciadas pela perspetiva de género (Ren & Caudle, 2020) e pela idealização do comportamento dos trabalhadores (Valentova et al., 2025).

O objetivo central desta investigação é perceber, na perspetiva dos trabalhadores, se a existência e o uso das políticas organizacionais de apoio à parentalidade têm relação com o seu equilíbrio trabalho/família, percebendo as diferenças entre géneros. A partir deste surgiram objetivos mais específicos:

- Identificar as principais preferências, estratégias pessoais e dificuldades relativamente à gestão das fronteiras entre domínios e papéis, em trabalhadores em casais heterossexuais, com filhos menores e comparar entre géneros;
- Compreender e comparar o que os trabalhadores em casais heterossexuais, com filhos menores, dos dois géneros percebem como equilíbrio trabalho/família;

- Perceber a perspetiva e a experiência dos trabalhadores em casais heterossexuais e com filhos menores em relação às práticas e às políticas oferecidas pelas organizações no âmbito da parentalidade, assim como verificar a relação destas com a gestão das fronteiras dos trabalhadores. Verificar em que medida essa perspetiva e experiência muda consoante o género;
- Propor melhorias na aplicação das políticas que as organizações dispõem em relação ao apoio à parentalidade, a partir das perspetivas de trabalhadores de ambos os géneros, em casais heterossexuais e com filhos menores.

De modo a cumprir estes objetivos e a responder à principal questão de investigação, "De que forma a existência e a utilização das políticas de apoio à parentalidade influenciam a perceção de equilíbrio trabalho/família dos trabalhadores?", a metodologia selecionada foi a qualitativa, com uma abordagem interpretativa e de natureza fenomenológica, com foco nas experiências dos trabalhadores e na forma como estes compreendem o fenómeno em estudo. A recolha dos dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, sendo posteriormente analisados e interpretados por meio da análise de conteúdo.

Este estudo está organizado em 5 capítulos. Após esta introdução, o segundo capítulo apresenta um enquadramento teórico, que incide sobre temas relevantes para este estudo, como o equilíbrio trabalho/família, a perspetiva de género e a parentalidade no contexto organizacional. A metodologia, onde são explicadas as decisões metodológicas para esta investigação é apresentada no terceiro capítulo. No quarto capítulo, são apresentados e discutidos os resultados e, por fim, surge o capítulo relativo às considerações finais, que inclui os principais resultados, as limitações do estudo e as sugestões para investigações futuras.

2 Enquadramento teórico

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura, necessária para a compreensão da temática em estudo. Através desta, exploram-se as principais perspetivas teóricas relativamente aos conceitos de equilíbrio trabalho/família e aos mecanismos de gestão das fronteiras entre domínios, cruzando estas dimensões com as questões de género e com a forma como a parentalidade é vivida nas organizações.

2.1 Relação trabalho/família

O conceito de trabalho pode ser visto como a realização de tarefas físicas e mentais necessárias para o indivíduo desempenhar as suas responsabilidades num trabalho pago ou não (Li et al., 2016). De acordo com a literatura, a definição de família pode ser vista amplamente como uma entidade não

relacionada com o trabalho, que abrange as responsabilidades do indivíduo para com outros, como cônjuges, filhos, parceiros não casados e a vida doméstica em geral (Netemeyer et al., 2005). Porém, o conceito de família alterou-se ao longo do tempo (Pearce et al., 2018) e este tem se adaptado às mais recentes mudanças socioeconómicas, culturais e tecnológicas (Kato, 2025). Assim, as famílias possuem configurações cada vez mais diversas e flexíveis (Kato, 2025), como famílias monoparentais, de acolhimento, adotivas, reconstituídas e casais do mesmo sexo (Ahmed, 2024; Pearce et al., 2018).

Historicamente, não existia separação entre o espaço de trabalho e o familiar, porém com a evolução da tecnologia e da forma de vida, como por exemplo com a revolução industrial, houve a deslocação dos trabalhadores para locais de trabalho industriais fora das suas casas e vilas. Desta forma, a vida doméstica foi separada das preocupações organizacionais, alterando definitivamente a forma como a família se relaciona e a sua estrutura (Perosini, 2017; Pringle & Tudhope, 1996).

Como resultado da mudança da natureza dos papéis de género, das estruturas familiares, das condições de trabalho e das carreiras, reflexo de múltiplas tendências sociais, a discussão da relação entre o trabalho e a família tem tido crescente interesse a nível social, organizacional, individual e académico (Ren & Caudle, 2020).

A relação trabalho/família pode ser vista pela forma como os domínios do trabalho e o não laboral (família, lazer, saúde) interagem entre si (Marôco et al., 2022). Inicialmente, esta relação era definida pela natureza de conflito entre os dois domínios. Porém, com o aparecimento da psicologia positiva o estudo desta temática alterou-se para outra perspetiva, a do enriquecimento (Greenhaus & Powell, 2006). Ultimamente, o conceito de equilíbrio trabalho/família para definir esta relação tem se tornado mais frequente (Zhang et al., 2020).

Relativamente a esta relação, este trabalho vai centrar-se sobretudo no conceito de equilíbrio, pois um dos objetivos deste estudo passa por compreender e comparar o que os trabalhadores, em casais heterossexuais com filhos menores percebem como equilíbrio trabalho/família.

2.2 Equilíbrio trabalho/família

O conceito de equilíbrio trabalho/família tem diversas definições consoante o autor e o seu enquadramento teórico (Delecta, 2011; Poulose & N, 2014). Tradicionalmente, o conceito era definido pela inexistência de conflito entre o trabalho e a família (Grzywacz & Carlson, 2007; Poulose & N, 2014). Contudo, este equilíbrio evoluiu para além da simples ausência de fatores negativos, e teve em conta os positivos, sendo, assim definido como a ausência de conflito e a existência de enriquecimento

trabalho/família simultaneamente (Frone, 2003). Atualmente, vários autores defendem que este equilíbrio é um conceito que não se relaciona com o conflito ou o enriquecimento, sendo visto como independente dessas dimensões (Carlson et al., 2009).

Para Delecta (2011), o equilíbrio entre o trabalho e a família é definido como a aptidão de um indivíduo gerir as suas responsabilidades profissionais e familiares, assim como outras relacionadas com a sua esfera pessoal. Este conceito pode ser visto também como a perceção individual de que existe compatibilidade entre as atividades profissionais e pessoais, de acordo com as prioridades do indivíduo, promovendo o seu crescimento pessoal (Kalliath & Brough, 2008).

Atualmente existem múltiplos desafios que fazem com que os trabalhadores procurem um equilíbrio trabalho/família, como o ritmo de vida acelerado (Kato, 2025), o aumento do número de casais com carreiras exigentes, os compromissos para com a família ou pessoas dependentes e a crescente necessidade de os trabalhadores dedicarem mais tempo à esfera pessoal e ao lazer (Bataineh, 2019).

Um estudo produzido por Carlson et al. (2009) a 685 trabalhadores a tempo inteiro nos Estados Unidos da América (EUA), demonstrou que o equilíbrio trabalho/família está associado a maior satisfação, assim como melhor desempenho e funcionamento familiar. Yang et al. (2018) no seu estudo, que explora a associação entre o equilíbrio trabalho/família e o bem-estar psicossocial nos trabalhadores, concluíram que, um baixo nível de equilíbrio está associado a uma maior probabilidade de os trabalhadores apresentarem menor bem-estar psicossocial. Adicionalmente, no modelo ajustado para características individuais e relacionadas com o trabalho, os autores perceberam que a probabilidade de menor bem-estar psicossocial é maior nos trabalhadores com menor nível de autonomia e de apoio no trabalho, que correspondem, segundo o estudo, aos que trabalham mais de 53 horas semanais e tem mais de 40 anos, o mesmo acontece com as mulheres. Num estudo de Chung et al. (2022), foram analisados os efeitos do equilíbrio trabalho/família e do apoio dos cônjuges e das organizações durante o período de distanciamento físico e social devido à COVID-19. Os autores traçaram diferentes perfis dos 201 trabalhadores que responderam ao questionário e concluíram que o perfil que apresentava menor apoio dos cônjuges e das organizações, assim como menor equilíbrio nesse período demonstrava níveis mais elevados de stress parental e de conflitos conjugais. Além disso, demonstraram que o equilíbrio trabalho/família relaciona-se positivamente com o bem-estar subjetivo, ou seja, a avaliação positiva que os indivíduos realizam relativamente ao estado das suas vidas. Foi notória também uma relação indireta entre as duas variáveis, através da satisfação no trabalho que atua como mediador. Deste modo, quando o indivíduo gere as suas responsabilidades e atividades de forma mais equilibrada, ou seja, possui melhor

equilíbrio trabalho/família, há maior satisfação no trabalho, e, consequentemente melhor bem-estar subjetivo (Hasan et al., 2020).

Este equilíbrio também tem impacto no comportamento dos trabalhadores nas organizações. Um estudo de Carlson et al. (2009) comprova que, através de maior equilíbrio, há maior satisfação no trabalho e compromisso para com a organização. Susanto et al. (2022) corroboram este resultado, pois demonstram que existe uma relação positiva entre o desempenho e a satisfação no trabalho com o equilíbrio trabalho/família. Outro impacto é a redução da intenção de saída das organizações. Maulina et al. (2025), num estudo conduzido com 129 funcionários da empresa *Food Additivies Company*, comprovam que o equilíbrio trabalho/família tem influência negativa na intenção de saída dos trabalhadores. Relativamente a este resultado, dá-se conta da investigação de Suganda (2022) que compreendeu 100 trabalhadores da geração z e y na Indonésia. Esta concluiu que, quando estes conseguem equilibrar as suas diversas responsabilidades, não sentem os seus trabalhos como um transtorno. Consequentemente, o equilíbrio trabalho/família ajuda os trabalhadores a reduzir a sua intenção de sair das organizações no qual trabalham. Adicionalmente, o autor percebeu que aqueles que experienciam maior equilíbrio tem menor probabilidade de sofrer com stress ou esgotamentos relacionados com o trabalho. Puspitawati et al. (2025), concluíram através do seu modelo, que analisa 157 trabalhadores de hotéis de cinco estrelas em Bali, casados e com um ou mais filhos, que o equilíbrio trabalho/família relaciona-se de forma positiva no desempenho dos trabalhadores, assim como no seu empenho e satisfação organizacional. Assim, a ausência ou baixo nível de equilíbrio pode comprometer o bem-estar dos trabalhadores e, como consequência, o desempenho da organização.

Desta forma, o equilíbrio trabalho/família afeta os indivíduos de forma física e mental, assim como tem impacto no bom funcionamento das organizações (Wong et al., 2020).

Nas páginas seguintes ir-se-á dar conta das principais teorias relacionadas ao equilíbrio trabalho/família e aquelas que nortearam este trabalho.

2.2.1 Teorias do equilíbrio trabalho/família

As teorias acerca da relação entre o trabalho e a família podem-se distinguir pelas que discutem as relações entre esses domínios e as que abordam os mecanismos de gestão e interação das fronteiras entre papéis e domínios (Frone, 2003).

Frone (2003) sintetiza estas teorias com base em revisões anteriores (Edwards & Rothbard, 2000; Morf, 1989). Assim, segundo estes autores, as teorias que discutem as relações entre os domínios

baseiam-se em dois tipos de modelos, os causais e os não causais. Nos primeiros o trabalho e a família são distinguidos como duas dimensões relativamente independentes (Adamson et al., 2023; Carvalho, 2016), sem relação de causalidade. Diversas teorias encaixam nesta descrição: a teoria da segmentação, que argumenta que o trabalho e a família não possuem qualquer relação e influência entre si; a da congruência, na qual pode haver correlação, mas esta acontece devido a um causador comum; a da integração, onde os papéis do trabalho e da família são indistinguíveis, como nas organizações de família. Os segundos são aqueles que argumentam que existe uma relação de causalidade entre as duas dimensões, como é o caso da teoria do *spillover* que defende uma relação positiva ou negativa, na qual alterações num domínio levam a mudanças similares no outro. Também a teoria da compensação pertence a estes modelos, pois menciona a existência de uma relação negativa, dado que insatisfação num domínio faz com que o indivíduo possua menos tempo e energia para esse papel e, consequentemente faça um investimento maior no outro domínio. Por exemplo, problemas no trabalho fazem com que o indivíduo se dedique mais à família. Por fim, há a teoria da escassez de recursos que argumenta que recursos como tempo, energia e atenção são limitados e, ao usar mais estes recursos num domínio, estes tornam-se escassos para o outro (Frone, 2003).

De seguida, irão ser explicadas as principais teorias que discutem os mecanismos de gestão e interação das fronteiras entre domínios e papéis relacionados ao trabalho e à família. Estas servirão de referência para a investigação, dado os objetivos e o papel que a gestão das fronteiras entre o trabalho e a família tem nos mesmos.

Existem duas teorias relacionadas à gestão de fronteiras que se mostram como centrais e que tem implicações importantes para o estudo da relação trabalho/família e para o desenvolvimento de políticas amigas da família (Desrochers & Sargent, 2004). A teoria das fronteiras entre família e trabalho (*Work-family border theory*) de Clark (2000) e a teoria das fronteiras e das micro transições entre papéis (*Boundary theory*) de Ashforth et al. (2000). A primeira concentra-se nos domínios trabalho e família, e na forma como os indivíduos gerem esses domínios, com o objetivo de atingirem o equilíbrio trabalho/família. A última foca-se na dinâmica psicológica das transições diárias entre papéis, assim como no significado que os indivíduos atribuem aos diferentes domínios das suas vidas. Embora tenham referências teóricas iniciais distintas, estas teorias apresentam diversos conceitos em comum. Como ponto de partida destes conceitos destacam-se as fronteiras, que são os limites físicos, temporais e psicológicos que definem o que divide diferentes domínios ou papéis. Para caracterizar estas fronteiras, ambas as abordagens recorrem à permeabilidade (grau no qual um domínio se cruza com o outro de

forma física e psicológica) e à flexibilidade (até que ponto as fronteiras se contraem ou expandem). Outros conceitos em comum são a integração e a segmentação, porém estes apresentam pequenas distinções. A teoria de Clark (2000) defende que a integração total ocorre quando não existe distinção entre o que pertence a um domínio e a outro, e o oposto verifica-se com a segmentação total. Já a de Ashforth et al. (2000), combina os conceitos de flexibilidade, permeabilidade e contraste e leva ao possível arranjo de um par de papéis num *continuum* que vai desde a alta segmentação (alto contraste e fronteiras entre papéis inflexíveis e impermeáveis) até à alta integração, o oposto. O contraste entre papéis é a diferença na quantidade e nas características da identidade de cada papel, assim como a extensão no qual as características centrais são ponderadas (Ashforth et al., 2000). Assim, segundo esta abordagem, os extremos deste *continuum* apresentam custos e benefícios para os indivíduos. No caso da segmentação, o principal benefício é a diminuição da confusão entre papéis, sendo mais fácil criar e manter as fronteiras. Já o custo consiste nas dificuldades relacionadas à alta magnitude da transição entre papéis. Neste caso, há maior probabilidade de os indivíduos associarem esta transição a ritos de separação, para facilitar a saída psicológica e física de um papel. Alguns exemplos desses ritos são o relógio, o ato de completar uma tarefa, a exaustão, o humor ou sentimentos de culpa do indivíduo (Ashforth et al., 2000). Relativamente à alta integração, o principal benefício e custo são opostos aos da alta segmentação. Deste modo, segundo Ashforth et al. (2000), há uma tensão constante entre os dois extremos do *continuum*, fazendo com que o indivíduo necessite de trabalhar os aspetos das suas fronteiras e transições entre papéis. Por fim, os autores têm em conta fatores individuais e contextuais que afetam a criação, gestão e cruzamento de fronteiras, sendo estes a identificação com o papel, o contexto e a cultura.

Focando na teoria das fronteiras entre família e trabalho (Clark, 2000), esta distingue-se, pois considera os indivíduos cruzadores de fronteiras, que são vistos como participantes centrais se possuírem influência na cultura e valores, e se identificarem com as responsabilidades dos dois domínios. Esta identifica os guardiões das fronteiras, que representam todos os outros indivíduos dos domínios (supervisores, colegas de trabalho, esposos e filhos). Clark (2000) considera que o comportamento dos guardiões das fronteiras na esfera do trabalho, principalmente os supervisores, têm alta relevância, sendo que as suas atitudes face às políticas das organizações influenciam o equilíbrio trabalho/família do trabalhador. Esta teoria defende que as organizações conseguem alterar as fronteiras e o seu domínio com o objetivo de os trabalhadores atingirem maior equilíbrio, porém ao adotar políticas com esse propósito, as organizações devem também alterar a sua cultura e valores em conformidade (Clark, 2000). Por fim, para a autora, o equilíbrio é atingido pelo bom funcionamento e satisfação relativamente

às duas esferas, com o mínimo de conflito entre papéis, não existindo um valor desejado de integração ou segmentação que, por si só, garanta equilíbrio (Clark, 2000).

As teorias apresentadas acima têm sido utilizadas como enquadramento teórico para diversos estudos mais recentes, nomeadamente para estudos que discutem as diferentes estratégias de gestão de fronteiras que os trabalhadores adotam (Ammons, 2013; Choroszewicz & Kay, 2020; Weiss & Ortlieb, 2025). Ammons (2013), com o objetivo de perceber as preferências e estratégias relativamente à gestão das fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal, e Weiss & Ortlieb (2025), com um objetivo semelhante, mas focado em académicos de uma universidade na Áustria, perceberam que os indivíduos recorrem a táticas de segmentação e de integração simultaneamente, demonstrando que estes conceitos não são mutuamente exclusivos e, consequentemente encaixam no *continuum* descrito na teoria de Ashforth et al. (2000). Também Choroszewicz & Kay (2020), ao recorrer a ambas as teorias relativas à gestão das fronteiras, separaram a sua amostra, de 34 advogados, entre os que adotavam estratégias de gestão de fronteiras como integradores e aqueles que tentavam alcançar a integração ou segmentação, mas apresentavam dificuldades em implementar as estratégias associadas a cada conceito.

Assim, algumas das estratégias pessoais dos trabalhadores que a literatura identifica são o encaixar recados e algumas tarefas familiares menores durante o trabalho (Ammons, 2013), a prática de viver em função das necessidades e tempos dos outros, a dilatação do tempo e a integração de interesses parentais e profissionais (Yao et al., 2025). Outras estratégias são o uso da tecnologia, proteger o tempo que usufruem com os filhos de interrupções laborais ou ficar mais tarde no escritório ao invés de trazer trabalho para casa (Choroszewicz & Kay, 2020). Além disso, o apoio de familiares, como avós e parceiros, ou de colegas para o cuidado dos filhos é apontado como crucial (O'Brien & Liddy, 2021; Yao et al., 2025). O'Brien & Liddy (2021) mencionam estratégias relativas à gestão do tempo para gerir a relação entre o trabalho e a família, como a definição do ritmo de trabalho e trabalhar com mais eficiência e rapidez quando não existem responsabilidades parentais a atender. A estratégia que cada trabalhador adota depende das suas preferências pessoais relativamente à gestão das fronteiras.

Haun et al. (2022) estudaram essas estratégias como atores preditores das experiências de recuperação (desapego psicológico e controlo durante tempo de lazer) e dos resultados da recuperação (exaustão). Assim, Haun et al. (2022), afirmam que, durante o período da pandemia do COVID-19, o estudo das fronteiras tornou-se ainda mais relevante, dado as restrições existentes que eliminaram a separação física entre o profissional e o familiar. Os autores construíram um modelo usando um

questionário, que arrecadou 274 respostas, direcionado a indivíduos que, durante esse período, trabalharam em casa. Os resultados do modelo incluem a relação positiva entre estratégias de gestão de fronteiras temporais e tecnológicas, como definir horários e limitar o uso de dispositivos móveis, e a desconexão psicológica do trabalho.

De forma semelhante ao período da pandemia, o elevado acesso à tecnologia permite aos indivíduos executarem tarefas relacionadas com os seus diferentes papéis praticamente em qualquer local ou horário, eliminando a barreira física entre os dois domínios (Hughes & Silver, 2020). Hughes & Silver (2020) argumentam que esta é uma das motivações para um maior foco no estudo das fronteiras atualmente.

Karassvidou & Glaveli (2015) recorrem à teoria de Clark (2000), com o propósito de perceber quais os fatores organizacionais e individuais que determinam o equilíbrio trabalho/família numa organização na Grécia. As autoras perceberam que os participantes consideram as fronteiras que cercam o domínio laboral como fortes e segmentadas e que os trabalhadores optam por ser participantes centrais. Esta opção é impulsionada pelo comportamento dos líderes e pela cultura organizacional.

Recentemente, também se realizaram investigações que analisam a relação das preferências de gestão das fronteiras com diversos temas, como práticas de conciliação trabalho/família disponibilizadas pelas organizações (Geraldes et al., 2025) e o conflito trabalho/família (Wan et al., 2025). Geraldes et al. (2025), a partir da participação de 222 funcionários de um banco em Portugal, demonstraram que, a eficácia das práticas de conciliação trabalho/família disponibilizadas pelas organizações, postas em prática com o intuito de reduzir o conflito trabalho/família, estão relacionadas com o controlo de fronteiras que os trabalhadores exercem. Isto é, as práticas de conciliação reduzem este conflito apenas quando o trabalhador controla efetivamente as suas fronteiras. Kossek et al. (2012), na sua investigação, desenvolveram perfis de estilos de gestão de fronteiras através de três dimensões, os comportamentos de interrupção entre papéis, a centralidade da identidade e o controlo sobre as fronteiras. Desta forma, analisaram de que forma cada perfil se relaciona com o conflito trabalho/família, stress, intenção de saída das organizações, entre outros parâmetros. Assim, a principal conclusão de Kossek et al. (2012) é que o que mais influencia o bem-estar é o grau de controlo que os indivíduos têm das suas fronteiras, ou seja, se estes conseguem decidir até que ponto os seus papéis se integram ou segmentam.

2.3 Perspetiva de género

O equilíbrio entre o trabalho e a família e todo o contexto organizacional e social é influenciado pela perspetiva de género (Ren & Caudle, 2020). Assim, torna-se relevante perceber como esta perspetiva afeta a parentalidade e o equilíbrio trabalho/família (Adamson et al., 2023). Desta forma, para Adamson et al. (2023), no seu estudo realizado a executivos na Dinamarca, a procura por um projeto de identidade equilibrado não está apenas conectada a questões de tempo e de papéis, mas também ao contexto social, aos ideais de cada um e às expectativas do que deve ser um bom e desejável equilíbrio. Adicionalmente, este é visto como um projeto inteiramente influenciado pela identidade de género. Para as mulheres, o equilíbrio ideal é um debate constante entre ser uma boa trabalhadora e boa mãe e a pressão para atingir um projeto de identidade equilibrado é alta. No caso dos homens, o trabalho continua a ser a área fundamental no seu projeto de identidade e estes apresentam menor pressão para atingir este equilíbrio, pois para eles, este é visto como um bónus opcional, que valoriza a sua identidade.

Historicamente, os homens eram vistos como o ganha-pão das famílias (Glauber, 2023), enquanto as mulheres cuidavam das tarefas domésticas e dos filhos (Wall et al., 2010). Porém, com o aumento das mulheres no mundo do trabalho e das suas qualificações, esta situação tem-se alterado para uma norma de género mais igualitária, que assenta no modelo de casal de duplo emprego (Lamont, 2020; Wall et al., 2010).

Desta forma, este modelo de dupla carreira nos casais deveria ser acompanhado por uma divisão das tarefas domésticas e dos cuidados dos filhos mais equilibrada entre os géneros. No entanto, esta lógica não aparenta ser seguida, mesmo existindo a evolução da norma que ditava que tais responsabilidades recaíam ao membro do casal que não trabalhava no exterior (Amâncio & Correia, 2019).

A transição para a parentalidade apresenta diferenças para os homens e para as mulheres, aumentando a lacuna entre géneros nas tarefas domésticas e no cuidado dos filhos (Syrda, 2023), no qual as normas culturais referentes ao género possuem um papel significativo nessa distribuição em casais heterossexuais, como demonstram Doan & Quadlin (2019), num estudo realizado a 1025 adultos nos EUA. Outros fatores que também influenciam a distribuição destas tarefas são o tempo dedicado ao trabalho pelos membros do casal, os seus rendimentos e as crenças acerca de género e família de cada indivíduo (Coltrane, 2000).

A ideia do trabalhador ideal (Williams, 2001) está muito presente nas organizações e, segundo Gatrell (2024), as organizações tendem a dar maior valor aos funcionários que seguem este ideal. As organizações que seguem as normas de género mais tradicionais esperam que os trabalhadores sigam este ideal, que pressupõe que estes sejam dedicados, trabalhem longas horas, que realizem tarefas fora do horário de trabalho e, por fim, que tenham alto nível de envolvimento com a sua função, o que pode levar a menor tempo disponível para os trabalhadores se dedicarem a si próprios e às suas famílias (Valentova et al., 2025). Os trabalhadores que seguem este ideal podem ser caracterizados como previsíveis, controláveis e confiáveis (Grandey et al., 2020). Adicionalmente, é esperado que estes fiquem encarregues de gerir as suas responsabilidades pessoais, como a família e o cuidado dos filhos, sem apoio da organização (van der Lippe & Lippényi, 2020) e que usufruam de pouco ou nenhum tempo das licenças de parentalidade a que tem direito (Williams, 2001). Este ideal reflete uma visão de carreira e de trajetória de vida tipicamente masculina (Krekula & Vickerstaff, 2020), porém as organizações esperam que ambos os géneros adotem os mesmos critérios de desempenho (Steffan & Loretto, 2025). Deste modo, esta norma é incompatível com a ideologia do equilíbrio trabalho/família (Damaske et al., 2014).

Quando as organizações adotam a estrutura de trabalhador ideal, os cuidadores não reúnem condições de atingir as expectativas dessa estrutura (Williams, 2001). Kelly et al. (2010) mencionam diversos estudos e chegam à conclusão de que as expectativas do trabalhador ideal ampliam as desigualdades de género nas organizações. As mulheres e, principalmente, as mães são as mais prejudicadas, pois tem menor probabilidade de conseguir assegurar essas características devido à diferença nas responsabilidades familiares e expectativas culturais. Assim, as mães possuem menos oportunidades relativamente aos benefícios financeiros relacionados com a carreira (Kelly et al., 2010).

Este ideal e as suas exigências impõem a penalização pela maternidade, prejudicando os salários e as oportunidades de progressão na carreira para as mães (Glauber, 2023; Górska et al., 2021). Segundo Glauber (2023), há uma diferença sistemática entre mulheres com e sem filhos na probabilidade destas possuírem cargos de autoridade nas organizações. A autora concluiu também, que a parentalidade não altera a probabilidade de atingir cargos com maior autoridade para os homens. Deste modo, a parentalidade aumenta a lacuna entre géneros relativamente à autoridade (Glauber, 2023). Vários autores confirmam a existência de dois vieses sistemáticos que as mulheres enfrentam, o do género e o da maternidade (Glauber, 2023; O'Brien & Liddy, 2021). O'Brien & Liddy (2021) realizaram 44 entrevistas semiestruturadas em profundidade, com o propósito de perceber os desafios que as mães

enfrentam na indústria cinematográfica e televisiva na Irlanda. As mulheres que participaram no estudo descrevem que, quando revelam a sua gravidez, tiram licença de maternidade ou retornam da mesma, sofrem das suposições que afirmam que estas se dedicam menos aos seus trabalhos. Posto isto, a maioria das mães internalizam a marginalização que advém destas situações, aceitando-a como inevitável e vendo-a como um problema somente para elas não considerando a indústria no qual trabalham como uma possível fonte de mudança.

Foi realizado um estudo nos EUA, por Yavorsky et al. (2026), com o objetivo de entender a relação entre a variação na produtividade dos pais e mães dadas situações de cuidado infantil fora do seu controlo e as recomendações dos gestores relativamente a recompensas, como aumento salarial ou promoções. Com a participação de 975 trabalhadores com responsabilidades de gestão, as autoras construíram um modelo. Estas concluíram que os gestores atribuem penalizações mais severas às mães, em comparação aos pais, aquando da diminuição da produtividade. As autoras perceberam que essa diferença entre géneros é impulsionada pelos gestores do sexo masculino, que encaram esta diminuição como sinónimo de baixa competência ou compromisso organizacional apenas para as mulheres.

Os homens também são afetados pelas construções de género que ditam a sua masculinidade e retiram desta construção a sua participação no contexto familiar e doméstico. Assim como as mães, os pais que contribuem para o cuidado dos seus filhos ativamente também sofrem ao tentar se alinhar com a imagem do trabalhador ideal (Gatrell, 2024), sendo um dilema constante entre manter o compromisso com as expectativas dessa imagem e o desejo de estar envolvido na vida familiar e nas suas responsabilidades como pais (Atkinson, 2022).

Segundo Kelland et al. (2022), existe literatura mais recente que afirma que os pais estão a enfrentar uma mudança, no qual possuem um papel mais igualitário no cuidado e nas responsabilidades para com os filhos. Porém, muitos pais continuam a apresentar uma mentalidade tradicional e, assim, quando consideram alterar os seus padrões de trabalho devido à paternidade enfrentam dificuldades. Os autores tentaram perceber como os pais que alteram os seus padrões de trabalho são percebidos nas suas organizações no Reino Unido. Estes categorizaram os resultados em três reações por parte dos colegas de trabalho do sexo feminino e masculino: a ridicularização dos pais cuidadores, através de comentários vingativos feitos pelos colegas; o sentimento de suspeita que levantam acerca desses pais; associação destes à preguiça.

Para as organizações, a transição para a paternidade é muitas vezes ignorada e não reconhecida como um evento que muda a vida do homem. Assim, o contexto organizacional tem impacto na

capacidade de os homens serem envolvidos nas suas responsabilidades parentais (Atkinson, 2022). Atkinson (2022) divide a estrutura das organizações em três elementos que afetam os pais e essa capacidade. O primeiro é o regime de governação, ou seja, o exercício formal de poder, e o segundo consiste nas normas invisíveis que moldam o comportamento e as escolhas, isto é, os esquemas culturais. Por último o autor destaca os recursos, ou seja, os meios que os pais dispõem para ajudá-los a transformar o regime de governação e os esquemas culturais das organizações. Adicionalmente, são identificadas condições informais que inibem o envolvimento dos pais, como o facto de estes aceitarem inconscientemente os ritmos do trabalho como naturais. Atkinson (2022) afirma que os pais têm receio de se mostrarem como cuidadores, devido à probabilidade de enfrentarem o estigma associado e de serem considerados menos competentes e que, as políticas que as organizações podem oferecer não são suficientes, se não forem acompanhadas com alteração da cultura organizacional e da visão da masculinidade no trabalho.

Baseando-se no trabalho de Goffman, que compara as interações sociais a uma performance dramática, na qual os indivíduos constroem e gerem a imagem que querem passar aos outros, como se estivessem a atuar em diferentes palcos, Bradley et al. (2025) realizaram um estudo etnográfico a 20 homens trabalhadores de uma organização de advocacia, um trabalho de alta pressão, no Reino Unido durante 18 meses. Os autores perceberam que estes tratam a paternidade como um "segredo sombrio" restrito ao ambiente doméstico (bastidores) enquanto na organização (palco), os pais adotam o papel de trabalhador ideal, focado totalmente no trabalho e na carreira sem aparentes responsabilidades familiares. Isto acontece pela necessidade de os trabalhadores evitarem o estigma da paternidade, pois este exclui-os do padrão de trabalhador ideal e, consequentemente de oportunidades de progressão nas suas carreiras. Estes passam esta imagem por meio de estratégias de ocultação realizadas através de manobras de ocultação e de manobras de resistência à exposição. As estratégias identificadas foram o ato de remover artefactos que os relacionem à paternidade do local de trabalho (retirar cadeiras de criança no carro ou fotografias na secretária), segmentar o público ao falar sobre a paternidade, assim como censurar as conversas onde esse tópico surja. Além disso, estes pais usam a tecnologia para criar *digital stamps* falsos (dar a ilusão de que chegam mais cedo ou saem mais tarde do trabalho ou a ilusão de estarem a trabalhar em casa, através da tecnologia) e utilizam o apoio da família e amigos no cuidado das crianças. Por fim, alguns pais fazem uso das férias anuais em vez da licença parental para cuidar das suas crianças.

Assim, as questões de género afetam principalmente as mulheres, mas também afetam os homens de forma diferente e mais invisível, como demonstram os estudos acima.

2.4 A parentalidade no contexto organizacional

As organizações podem ter um papel na conciliação entre a vida laboral e a familiar através de uma cultura amiga da família. Este conceito pode ser definido como o grau no qual a cultura da organização apoia os seus trabalhadores na gestão entre a família e o trabalho (Bobbio et al., 2022).

Inseridas nesta cultura, as organizações podem disponibilizar políticas de apoio à parentalidade além das exigências legais, no sentido de os trabalhadores conciliarem as suas responsabilidades familiares e profissionais (Guerreiro et al., 2006; United Nations Children's Fund East Asia & Pacific [UNICEF], 2020). Estas políticas, também consideradas como políticas amigas da família (*family friendly*), podem consistir em assistência aos cuidados infantis ou de pessoas dependentes (creche no local de trabalho e salas de amamentação, por exemplo), apoio à licença de parentalidade e opções de trabalho mais flexíveis, como trabalho partilhado, teletrabalho, semana de trabalho comprimido (semana de quatro dias), horários mais flexíveis e opção de trabalho a tempo parcial ou horas reduzidas (Bobbio et al., 2022; Feeney & Stritch, 2019; Kossek et al., 2006; Teasdale, 2013; Warren et al., 2009). Outro tipo de políticas oferecidas são os programas organizados pelas organizações como *workshops, coaching* e aconselhamento (Poelmans et al., 2009).

Caillier (2016) demonstrou que a satisfação com este tipo de políticas reduz o *turnover*. Outros estudos chegam a conclusões semelhantes, como é o caso de Manes et al. (2018) que constatam que funcionários com níveis mais elevados de satisfação relativamente aos benefícios *family-friendly* demostram uma relação negativa com a intenção de rotatividade e de Cobb et al. (2024) que afirmam que as políticas de incentivo ao equilíbrio trabalho/família favorecem o bem-estar dos trabalhadores e, consequentemente afetam positivamente a intenção de permanência dos mesmos nas organizações. Além disso, a literatura revela que há um impacto positivo no desempenho e produtividade dos funcionários em organizações com estas políticas (Ferrer & Garrido, 2014; Wood & Menezes, 2010), assim como um maior compromisso organizacional (Wood & Menezes, 2010) e menor nível de stress relacionado com o trabalho (Grzywacz et al., 2008; Memili et al., 2023). Em suma, segundo um manual para as organizações produzido pela UNICEF East Asia & Pacific (2020), as organizações beneficiam das políticas amigas da família, dado que estas consolidam o cumprimento das normas legais, fomentam a cultura organizacional e a boa perceção pública da organização, enquanto impulsionam a sua rentabilidade através da maior retenção dos funcionários, principalmente mulheres, reduzindo o *turnover*

e o absentismo, assim como aumentando o bem-estar, a produtividade e o desempenho dos trabalhadores.

É de notar que a eficácia das políticas de parentalidade numa organização estão dependentes de fatores como, por exemplo, o género, número de filhos, ambiente de trabalho, carga horária (Samtleben et al., 2019; Valentova, 2019) e apoio dos supervisores (Geraldes et al., 2024), impactando de forma diferente homens e mulheres (Feeney & Stritch, 2019).

Em relação ao apoio dos supervisores, Geraldes et al. (2024) na sua investigação demonstram, através de uma revisão sistemática da literatura, que o apoio dos líderes é crucial no bom aproveitamento das políticas por parte dos trabalhadores, sendo fundamental para que as políticas tenham impacto real. Em relação a este resultado dá-se conta da investigação de Fan et al. (2023) que, através de uma amostra composta por 535 trabalhadores a tempo inteiro na China, concluem que um supervisor com um comportamento de apoio à família leva a atitudes proativas dos trabalhadores, sendo que os autores consideram a proatividade um fator crítico para o sucesso organizacional.

Hennekam et al. (2023) exploraram o papel dos supervisores relativamente à baixa utilização de opções de trabalho flexível, como trabalho a tempo parcial e licença parental, por parte dos pais em França. O primeiro estudo foi conduzido através de 28 entrevistas semiestruturadas a pais que solicitaram alguma dessas opções. No entanto, os resultados foram inesperados para os autores, pois indicaram que os supervisores desencorajavam ativamente ou não permitiam o uso essas políticas, mesmo quando os mesmos já tiveram a oportunidade de gozarem delas no passado. Posto isto, os autores conduziram um segundo estudo, 16 entrevistas estruturadas, mas desta vez aos supervisores que recorreram às opções de trabalho flexível no passado. Através do segundo estudo, os autores demonstraram que estes supervisores agem como barreiras face ao desejo de alguns pais caminharem em direção a maior igualdade de género. As barreiras surgem através de discursos e expectativas que se alinham com as perspetivas de género mais tradicionais e de ameaças à carreira. Outras barreiras identificadas foram o ato dos supervisores darem justificações práticas para os funcionários não usarem as opções disponíveis, como por exemplo, salientarem a importância de estes estarem presentes nas organizações.

2.5 Contexto português

Em Portugal, a legislação assegura diversos direitos dos trabalhadores aquando da parentalidade, que devem ser garantidos pelas organizações. Estes direitos classificam-se em quatro grupos principais:

direitos comuns a pais e mães trabalhadores, exclusivos do pai, da mãe e ainda para trabalhadora grávida, puérpera e lactante. Para os pais e mães, os seus direitos consistem em licença parental inicial de 120, 150 ou 180 dias consecutivos, pagos a 100%, 80% ou 83% da remuneração de referência, respetivamente, bem como medidas para assistência aos filhos (licença parental alargada, trabalho a tempo parcial, horário flexível e direito a faltar ao trabalho em circunstâncias específicas). Relativamente aos pais, estes possuem o direito à licença parental exclusiva do pai, assim como um reforço dos dias de licença gozados em simultâneo com a mãe. No caso da mãe, esta tem também direito a licença inicial exclusiva, dispensa do trabalho de acordo com determinados critérios e dispensa diária para amamentação. Ambos os pais têm direito à licença por um progenitor em caso de impossibilidade do outro e licenças relacionadas com a adoção (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego [CITE], s.d.).

Segundo o Boletim Estatístico produzido pela Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG, 2024), verificou-se entre 2015 e 2022, um crescimento da proporção de homens que gozam licença parental, tanto obrigatória como facultativa. No entanto, as mulheres continuam a ter a maior responsabilidade pelo acompanhamento familiar. Em 2022, aproximadamente 95 mulheres gozaram a licença de 120 ou 150 dias, porém a partilha desta licença com o pai ocorreu apenas em cerca de 46 casais, por cada 100 crianças nascidas nesse ano. Em 2018, o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2018) verificou que, das 6.299,8 mil pessoas questionadas, 39,8% das mulheres interromperam a carreira para cuidar de filhos, enquanto apenas 8,1% dos homens o fizeram, o que demonstra uma notável distinção entre os géneros. Além disso, os dados do INE (2018) mostram que, quem reportou as interrupções mais prolongadas foram sobretudo as mulheres.

Em Portugal, no Inquérito à Fecundidade 2019 realizado pelo INE, as mulheres a residir com cônjuges ou companheiros indicaram ser, maioritariamente, elas as responsáveis pelas tarefas domésticas, assim como perante os indivíduos com filhos menores, as tarefas referentes aos cuidados e acompanhamento dos mesmos recaem principalmente sobre as mulheres (INE, 2020).

O "*Better Life Index*" produzido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, s.d.), reúne e compara vários parâmetros relacionados ao desempenho dos países em relação a indicadores de referência do bem-estar atual e permite ao utilizador visualizar apenas os fatores que lhe são relevantes. Entre estes encontram-se, por exemplo, o equilíbrio trabalho/família, as condições de habitação, a qualidade do ambiente e o bem-estar subjetivo. Quando isolado este ranking para o fator equilíbrio trabalho/família, Portugal encontra-se em 35º lugar, dos 38 países em análise (OCDE, s.d.),

posicionando-se, assim, no quartil inferior do índice, com um desempenho significativamente inferior aos restantes países. Este facto sublinha a necessidade de mudança na visão portuguesa quanto à cultura organizacional e a sua contribuição para o bem-estar dos trabalhadores.

3 Metodologia

Finalizada a revisão de literatura, torna-se relevante definir a metodologia de investigação a utilizar. Assim, irão ser apresentadas as escolhas metodológicas tomadas para esta investigação, assim como a justificação para essas escolhas. Será explicado também todo o processo desde a escolha da amostra até à recolha e análise dos dados.

A investigação foca-se na procura do conhecimento, sendo que o processo para obter esse conhecimento, ou seja, o método, é fundamental (Makateng & Mokala, 2025). As escolhas metodológicas a adotar dependem dos objetivos e das questões de investigação de cada estudo (Martins, 2004), sendo que nessas escolhas estão inseridos os paradigmas da investigação, que consistem nos pressupostos, regras e padrões que orientam cada método (Tenny et al., 2022).

Dado os objetivos e as características deste estudo, este é de natureza qualitativa, que se concentra na compreensão das experiências, perceções e comportamentos dos indivíduos (Tenny et al., 2022). A pesquisa qualitativa corresponde a técnicas de investigação que tem como base métodos não estatísticos de recolha e análise de dados (Bhangu et al., 2023), isto é, recolher dados textuais e recorrer à análise interpretativa para compreendê-los (Makateng & Mokala, 2025). Assim, esta abordagem foca-se na descrição das motivações, pensamentos, sentimentos e experiências dos participantes na primeira pessoa, perante um determinado evento ou momento (Tenny et al., 2022).

Deste modo, este estudo inscreve-se numa abordagem interpretativa, ou seja, tem o objetivo de compreender a realidade social dos indivíduos, com foco nas suas experiências e na forma como estes interpretam e conferem sentido às mesmas (Aspers & Corte, 2019). Nesta abordagem, os investigadores compreendem o que vêm e ouvem, interpretando o conteúdo consoante as suas experiências, contexto e conhecimentos (Creswell, 2009).

O paradigma de investigação adotado foi de natureza fenomenológica. Segundo Creswell (2009) e Alvarenga (2012), a investigação fenomenológica é uma estratégia no qual os investigadores se focam na essência das experiências e no significado destas, descritas pelos participantes da investigação, relativamente a dada realidade, de forma a descrevê-la.

Diversos métodos de recolha de dados podem ser usados neste contexto onde os dados são qualitativos, como entrevistas, documentos, observação, questionários de resposta aberta ou materiais audiovisuais (Mohajan, 2018). O método escolhido foi a entrevista, no qual há uma interação entre investigador e entrevistado (Severino, 2014), com a formulação de perguntas por parte do investigador, com o objetivo de recolher dados relevantes para a investigação (Gil, 2008). As entrevistas podem ser classificadas pelo seu grau de estruturação, ou seja, vão desde as estruturadas (há um guião e o entrevistador tenta não se desviar dele) até às não estruturadas, nas quais o entrevistador não sabe previamente as questões que vai colocar (Qu & Dumay, 2011). Entre estes polos opostos, encontram-se as entrevistas semiestruturadas, nas quais o investigador possui um guião que inclui temas a ser abordados para ajudar a dirigir a conversa, elaborado com base na literatura. No entanto, o investigador não se restringe apenas a aplicar o guião, sendo flexível e podendo alterar as perguntas consoante as respostas do entrevistado (Qu & Dumay, 2011). Neste estudo, o tipo de entrevista escolhida foi a semiestruturada, pois permite flexibilidade e possibilita aos entrevistados responderem às questões de forma mais confortável e adequada para si mesmos (Qu & Dumay, 2011).

Assim, para a realização das entrevistas, foi elaborado um guião baseado nos objetivos do estudo (ver apêndice A). Este guião inicia-se por questões sociodemográficas. De seguida, há uma secção relacionada à relação trabalho/família dos entrevistados. Através desta procurou-se perceber a influência que o trabalho tem na vida familiar dos trabalhadores e vice-versa, as estratégias e dificuldades na gestão dos dois domínios e de que forma as características pessoais e hábitos influenciam a transição entre os diferentes papéis. Posteriormente, dá-se uma secção que diz respeito à forma como a parentalidade é vivida nas organizações, ou seja, a forma como a cultura, as expectativas organizacionais, os supervisores e os colegas interagem com a parentalidade dos trabalhadores e a possível existência das políticas de apoio à parentalidade. De seguida, apresentam-se questões com o objetivo de entender a perceção de equilíbrio trabalho/família dos trabalhadores da amostra. Por fim, este guião contém questões relativas a propostas de melhoria às políticas de apoio à parentalidade, bem como um momento destinado a comentários finais por parte dos entrevistados.

Os primeiros entrevistados foram abordados através de e-mail, após recomendação de amigos da investigadora. De seguida, as entrevistas foram marcadas, sendo que, o tema e os objetivos do estudo foram explicados previamente. Adicionalmente, foi solicitada a gravação das entrevistas, de modo a facilitar o armazenamento dos dados por parte da investigadora (Alvarenga, 2012), garantindo o anonimato e a confidencialidade dos participantes. Após a confirmação de participação, foi agendada

uma data e hora para decorrer a entrevista. Os restantes entrevistados foram encontrados através do método bola de neve, no qual os primeiros participantes levam ao contacto com outros até que se atinja a saturação dos dados (Alvarenga, 2012), tratando-se, assim, de uma amostra por conveniência. No total foram contactadas 16 pessoas elegíveis para o estudo, porém, apenas 9 concordaram participar.

De forma a cumprir os objetivos desta investigação, a amostra escolhida foram pais e mães licenciados em casais heterossexuais, a trabalhar no setor privado e com filhos entre 1 e 10 anos. Esta escolha possibilita fazer comparações entre géneros. Além disso, o critério para a idade dos filhos dá-se porque, nessas idades, a carga de trabalho e a proporção no qual esta corresponde a cuidados domésticos e familiares é maior, comparando com idades superiores (Craig & Sawrikar, 2009). Uma das conclusões de Santos (2015) é que o impacto da parentalidade na carreira e na vida pessoal é diferente consoante o género, e essas diferenças são mais acentuadas em pais e mães académicos de crianças mais novas.

Foram realizadas 9 entrevistas, com a duração entre 16 e 35 minutos entre o dia 2 de março e 3 de abril. Assim, este estudo caracteriza-se por um horizonte temporal transversal, no qual os temas são estudados num determinado momento, sem seguimento anterior ou posterior à entrevista (Alvarenga, 2012). Todas as entrevistas ocorreram online via *Google Meet*, de forma a proporcionar maior flexibilidade e comodidade aos participantes, no qual a gravação da mesma foi realizada pela própria plataforma. Deste modo, foram entrevistadas 9 pessoas, 6 mulheres e 3 homens, com idades compreendidas entre os 34 e os 44 anos. As profissões dos participantes abrangem diferentes setores de atividades, incluindo áreas como marketing, tecnologia, engenharia, direito e saúde. O número de filhos varia entre 1 e 2, com idades entre 1 e 10 anos. Relativamente ao modelo de trabalho, este distribui-se entre presencial, híbrido e remoto. Na tabela seguinte, é apresentada a caracterização dos indivíduos da amostra.

Tabela 1. Caracterização da amostra.

	Género	**Idade**	**Profissão**	**Número de filhos**	**Idade dos filhos**	**Modelo de trabalho**
E1	Feminino	41	*Marketing Specialist*	1	10	Híbrido
E2	Masculino	38	Programador	1	4	Remoto
E3	Feminino	35	Programadora	1	1	Remoto
E4	Feminino	44	Administrativa	2	4 e 7	Híbrido

E5	Masculino	35	Projetista	2	3 e 4	Presencial
E6	Feminino	35	Fisioterapeuta	2	3 e 4	Presencial
E7	Feminino	38	Programadora	1	4	Híbrido
E8	Feminino	34	Jurista	1	3	Presencial
E9	Masculino	35	Fisioterapeuta	1	3	Presencial

Após a recolha dos dados, deu-se a exploração dos mesmos. Esta foi realizada através da análise de conteúdo. Esta metodologia de análise é usada na descrição e interpretação do conteúdo de documentos e textos, que resulta em descrições sistemáticas e na interpretação e compreensão do significado dos dados (Moraes, 1999). Inicialmente deu-se a preparação dos dados, que corresponde à transcrição das entrevistas. Esta realizou-se na íntegra, usando o *Microsoft Word* como ferramenta de apoio, sendo posteriormente necessária a revisão e edição das mesmas, para a correção de alguns erros da ferramenta. Para promover a familiarização com os dados, procedeu-se à leitura de cada entrevista individualmente. Após esta leitura, as entrevistas foram analisadas por questão, para se perceber quais as proximidades e as diferenças entre os entrevistados, o que deu origem à primeira codificação dos dados. A partir desta, foram criadas categorias temáticas por semelhança, com base na literatura e nas entrevistas. Posteriormente as categorias mais semelhantes foram agrupadas e outras eliminadas, devido ao não enquadramento no âmbito do estudo ou à sua redundância. Estas etapas vão de encontro às propostas por Moraes (1999) face a análise de conteúdo, ou seja, a preparação, categorização, descrição e interpretação dos dados. De seguida apresenta-se a tabela com a codificação final, composta pelas categorias apresentadas e discutidas nos resultados.

Tabela 2. Categorias da análise de conteúdo.

Categoria	**Significado**	**Indicadores**
Influência da família no trabalho	Natureza da influência	Pontualmente interruptiva
Influência do trabalho na família	Natureza da influência	Inexistente / Residual
		De dominância
Gestão da relação entre o trabalho e a família	Estratégia de gestão proveniente da natureza da influência	Segmentação
		Integração por imposição

	Estratégias individuais	Gestão e planeamento da vida laboral e familiar
		Estratégias de segmentação
	Dificuldades	Gestão do tempo
		Organização familiar
		Presença na vida familiar
Equilíbrio trabalho/família	Perceções dos entrevistados sobre o equilíbrio trabalho/família	Flexibilidade horária
		Gestão eficiente da relação trabalho/família
Contexto organizacional	Políticas de apoio à parentalidade	Políticas de flexibilidade
		Benefícios simbólicos
		Reorganização do período de trabalho
		Inexistentes
	Gestão de imprevistos familiares no trabalho	Uso das políticas de apoio à parentalidade
		Férias
		Apoio dos cônjuges
	Cultura organizacional	Flexível
		Compreensiva
		Pouco tolerante
	Comportamento dos supervisores	Compreensivo
		Discriminatório
	Expectativas	Desempenho
		Competências comportamentais
Propostas de melhoria	Recomendações dos trabalhadores	Alteração da cultura e sensibilização
		Iniciativas de integração familiar
		Apoios financeiros
		Redução da carga horária
		Mudanças legislativas

4 Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo serão apresentados e interpretados os dados recolhidos através das entrevistas, de acordo com o método de análise de conteúdo. Cada análise será realizada de forma a responder aos

objetivos da investigação. Assim, aquando da apresentação dos dados para responder ao objetivo em questão, é feita uma análise dos mesmos, tendo em conta as perspetivas teóricas apresentadas anteriormente. Por fim, os resultados são comparados com a literatura existente, a fim de se perceber se estes convergem ou divergem entre si.

4.1 A gestão das fronteiras dos trabalhadores

A análise que se segue centra-se no primeiro objetivo da investigação: identificar as principais preferências, estratégias pessoais e dificuldades relativamente à gestão das fronteiras entre domínios e papéis, em trabalhadores em casais heterossexuais, com filhos menores e comparar entre géneros.

De forma a compreender a estratégia de gestão entre o trabalho e a família adotada pelos trabalhadores, tentou-se perceber quais as perceções destes acerca da influência do trabalho na vida familiar e vice-versa. A análise permitiu identificar diferentes naturezas desta influência de forma bidirecional.

4.1.1 Influência da família no trabalho

Relativamente à influência da família no trabalho, esta apresenta-se com uma natureza pontualmente interruptiva, ou seja, de uma forma geral, os trabalhadores consideram que as responsabilidades familiares apenas interferem no trabalho em casos pontuais. Vários trabalhadores mencionam situações de doença ou consultas dos filhos como a forma de interferência que a família tem no seu trabalho:

E3: "*De resto também, pronto, quando os bebés vão para a creche há sempre aquela questão de estarem sempre doentes, quase semana sim, semana não, ele está doente.*"

E4: "*Ou seja, para ir ao médico ou para quando estão doentes. Já tive que adiar reuniões porque tenho um filho doente em casa.*"

Já uma das trabalhadoras entrevistadas considera que esta influência ocorre devido ao facto de estar a usufruir do horário de amamentação, o que impacta as horas de trabalho:

E6: "*Acho que, neste momento, o ter filhos só impacta o meu trabalho por estar em redução de horário por causa da amamentação, sem ser aquelas exceções de quando os meus filhos estão doentes.*"

Assim, os entrevistados consideram que a influência que a família tem no trabalho ocorre apenas pontualmente, principalmente aquando da necessidade de atenderem às suas responsabilidades como

pais. Além disso, dentro daqueles que sentem esta influência, as mulheres foram quem mais a identificou.

4.1.2 Influência do trabalho na família

Na direção contrária a influência é sentida, no geral, de forma mais marcante. A posição mais presente dentro dos entrevistados é que há influência de natureza dominante do trabalho face à família, sendo que apenas uma minoria considera esta influência como inexistente ou residual. Para os que dizem haver influência, esta deve-se às exigências do trabalho que dominam e ditam as rotinas e as dinâmicas familiares. Um dos entrevistados afirma que as reuniões de trabalho afetam a hora de deixar ou ir buscar a filha à escolha e, que, mesmo fora do horário de trabalho, se encontra por diversas vezes a pensar nas tarefas pendentes:

E2: "S*e tiver reuniões de manhã, vou ter que ir colocar a menina mais cedo à escola. (...) Ao final do dia, se houver reuniões que se prolonguem um bocadinho mais, às vezes acaba por ter influência na vida pessoal, porque já não consigo terminar às 6 da tarde, às vezes só vou buscá-la às 18:30. (...) temos sempre coisas na nossa cabeça, coisas que vão acontecer ao longo do dia, coisas que temos para resolver e muitas vezes estamos longe do computador, mas a pensar nessas coisas.*"

De forma complementar, uma mãe considera que os seus compromissos com o trabalho, que incluem deslocações a outra cidade pontualmente, intervém nas rotinas familiares:

E1: "*Tenho algumas deslocações a Lisboa e alguns compromissos, que comprometem, sem dúvida, a minha vida familiar.*"

Outro fator de influência surge pelos períodos de sobrecarga no trabalho. Este fator é mencionado, uma vez que uma das trabalhadoras está num período de prazos apertados de entrega de trabalhos:

E3: "*Eu trabalho com entregas, com datas de entregas. Então, por exemplo, neste momento, como tenho datas de entregas muito apertadas, também tenho trabalhado mais. E isso de certa forma acaba por afetar um bocadinho a dinâmica familiar*."

Outra mãe concorda quando nos diz que, quando se integra num novo projeto, necessita de trabalhar mais arduamente de forma a se destacar e mostrar dedicação, o que leva a uma interferência nas horas dedicadas à família:

E7: "*Infelizmente a vida profissional influencia muito a familiar, acontece muitas mais vezes do que ao contrário. (...) tenho andado a mudar muito de projeto e tenho que dar sempre o litro no início, para me destacar, o que se reflete em mais horas extra dadas à empresa e roubadas da família.*"

Estes dois testemunhos evidenciam a internalização das expectativas associadas ao conceito de trabalhador ideal (Williams, 2001), no qual a dedicação e o envolvimento total com a sua função são valorizados, o que implica trabalhar fora do horário de forma a se destacarem e cumprirem os objetivos. Tal como sugerido por Valentova et al. (2025), estas exigências roubam tempo à família, como se verifica no caso das duas trabalhadoras acima.

Assim, esta interferência é a mais enfatizada pelos participantes, onde o trabalho surge como configurador da vida familiar, impactando os horários e as rotinas familiares, como também acontece na investigação de Mendonça & Matos (2015). As mulheres são quem mais sente esta interferência do trabalho na vida familiar, sendo que apenas um dos homens da amostra a identifica.

Pelo contrário, há dois trabalhadores que consideram esta influência como inexistente ou residual. Um destes refere que vê como natural e parte da sua educação o não misturar esses conceitos da sua vida, onde os pais estão a trabalhar e os filhos na escola e as suas rotinas são independentes:

E5: "*Algo natural, fui educado desta forma, pais a trabalhar e crianças na escola ou creche. Ou seja, não afeta porque não tive outra realidade.*"

Assim, a naturalização que este pai confere a esta dinâmica da sua vida, relaciona-se com as suas crenças acerca dos conceitos de família e de género.

Por fim, o segundo trabalhador admite que o trabalho tem uma influência muito limitada na sua vida familiar, conseguindo distinguir as rotinas e as responsabilidades dos dois domínios:

E9: "*O meu trabalho tem pouca influência na minha vida familiar, acho que consigo quase sempre não levar os problemas do trabalho para casa."*

Os trabalhadores que manifestam esta ausência de influência possuem características comuns: são do sexo masculino, tem 35 anos de idade e trabalham em regime presencial. Esta influência pode estar conectada a afirmações mais tradicionais relativamente aos papéis de género e à divisão das responsabilidades parentais, bem como a um baixo nível de envolvimento nas rotinas familiares. Estes fatores podem contribuir para uma menor perceção de influência entre os dois domínios.

Dado o apresentado anteriormente, os indivíduos foram classificados relativamente à sua estratégia de gestão da relação trabalho/família. Esta classificação advém dos conceitos de integração e segmentação (Clark, 2000) e do *continuum* que Ashforth et al. (2000) apresenta na sua teoria. Para os que foi identificada uma influência de natureza dominante, a sua estratégia consiste na integração por imposição. Esta estratégia advém dessa natureza e da falta de harmonia entre as suas preferências e a realidade. Esta discrepância foi identificada, pois, para esses trabalhadores, a influência que o trabalho tem na sua vida familiar não está de acordo com as suas preferências:

E4: "*Para mim eles seriam separados completamente, não é? Mas pronto.*"

E1: "*Tento que a minha vida profissional e familiar fiquem separadas, mas nem sempre é possível (...).*"

Esta divergência apresenta diversas motivações, nomeadamente a relação com o trabalho e a carreira, tal como o modelo de trabalho remoto. Para dois trabalhadores, há o mesmo sentimento relativamente à forte orientação para o trabalho e às metas para as suas carreiras, assim como face ao modelo de trabalho adotado. Este dá a sensação de maior disponibilidade e facilidade em trabalhar fora do horário, comparando com o regime presencial, contribuindo para a diluição das fronteiras:

E2: "*Assim, se pudesse mudar, nunca trabalhava depois, não é? Mas acaba por ser um bocadinho também já a forma de estar no trabalho (...) também às vezes é um defeito de estarmos remotamente, (...) nesta questão da disponibilidade, que às vezes dá mais disponibilidade do que aquela que se tivéssemos no escritório que saímos às 6, já não está lá ninguém, ninguém vai responder.*"

E3: "*Sim, sim, era bom conseguir separar as duas, mas pronto, isso também acho que tem um bocadinho a ver com o facto de ser teletrabalho. Talvez quando se vai para o escritório, o trabalho fica lá e a vida familiar fica em casa. Mas neste caso, há sempre aquela tendência assim "Ah, vou só ver aquele emailzinho" (...) Mas ao mesmo tempo que estou focada em, obviamente, ser uma boa mãe e lidar com as coisas da casa, também estou preocupada, de certa forma, com a carreira, portanto, dá aquele impasse.*"

Há uma situação específica nos entrevistados, no qual uma trabalhadora está temporariamente satisfeita com esta influência, pois, ainda se encontra em horário reduzido de trabalho devido à amamentação. Esta afirma que, quando esse período terminar, esta influência já não estará de acordo com o que considera ideal:

E6: "*Razoável. Tendo em conta ainda me encontrar em redução de horário de amamentação. Mas quando terminar não estará ajustado às necessidades que considero importante.*"

Para os trabalhadores inseridos na segunda natureza identificada, ou seja, a natureza inexistente ou residual, a influência que o trabalho tem na vida pessoal está completamente de acordo com as suas preferências, estando satisfeitos pela forma como gerem a relação entre os dois domínios:

E5: "*Estou contente com a minha realidade, está de acordo com as preferências*."

E9: "*Sim, está de acordo. Tento sempre dividir, trabalho é trabalho e família é família*."

Deste modo, estes adotam a segmentação como estratégia de gestão entre o trabalho e a família. Esta é caracterizada por uma fronteira clara, rígida e impermeável entre os dois domínios. À luz da teoria das fronteiras e das micro transições entre papéis (Ashforth et al., 2000), o principal benefício face a esta estratégia verifica-se, ou seja, há maior facilidade em compartimentalizar as responsabilidades.

Em linha com a análise anterior, em termos de género, observa-se que as mulheres tendem a ser categorizadas em estratégias de integração (por imposição), onde as fronteiras entre os domínios são bastante flexíveis e permeáveis. Já relativamente à segmentação, são identificados exclusivamente trabalhadores do sexo masculino. Este padrão sugere a relevância da identidade de género na forma como os trabalhadores vivem e gerem a influência do trabalho na família (Adamson, 2023), sendo notórias as distinções entre os géneros. Neste caso, os papéis de género são bem delimitados e definidos, dada as influências identificadas. Apenas a situação do Entrevistado 2 destoa desta tendência, dado que, apesar de sentir a influência dominante do trabalho, este indica as diferentes responsabilidades parentais que toma, mostrando-se como um cuidador ativo. Este comportamento alinha-se com as normas mais recentes de paternidade envolvida, onde os homens caminham em direção a maior equidade de género relativamente às responsabilidades nos cuidados dos filhos, desafiando o modelo tradicional (Lamont, 2020).

4.1.3 Estratégias individuais de gestão das fronteiras entre o trabalho e a família

Tornou-se relevante perceber quais as estratégias individuais que os trabalhadores da amostra recorrem para facilitar a gestão entre o trabalho e a família e tentarem ir de encontro às suas preferências. Uma grande porção dos entrevistados mencionaram as decisões de gestão e de planeamento da vida laboral e familiar como uma estratégia. Nesta está incluída a otimização do tempo, de forma aos trabalhadores aproveitarem ao máximo o tempo com os filhos. Três dos entrevistados expõem que, quando chega a hora de cuidar dos filhos e passar tempo de qualidade com eles, fazem

uma pausa no trabalho e, quando estes já estão a dormir e as suas responsabilidades em casa estão cumpridas, retomam às tarefas laborais:

E2: "*(...) gerir aqui os tempos para que consiga aproveitar ao máximo de tempo também com a minha filha, enquanto ela está acordada e às vezes já quando ela está a dormir é que depois retoma o trabalho*."

E3: "*Se não der, para concluir tudo. Pronto, aí paro um bocadinho. Estou com o bebé e depois mais tarde acabo por voltar ao trabalho*."

E7: "*Tento sempre fazer as horas extra quando tenho a minha filha a dormir, para maximizar o tempo com ela enquanto está acordada.*"

De forma complementar, uma trabalhadora (E6) tem como estratégia individual o reservar momentos do seu dia para usufruir "tempo de qualidade e conexão" com as filhas, através de, por exemplo, atividades ao ar livre.

Incluída nesta estratégia, uma entrevistada, elegeu a escola dos filhos consoante a existência de atividades extracurriculares, de forma a não necessitar de tempo extra ou de ajustar o seu horário profissional para que estes consigam participar nessas atividades, que a mãe considera cruciais:

E4: "*Os meninos precisam de atividades e escolhi uma escola em que as atividades são integradas no currículo escolar e então isso não faz com que eu precise de tempo extra ou de estar a ajustar o meu horário profissional para ajustar com as atividades dos meninos*."

Outra estratégia identificada foram as táticas de segmentação. Esta surge, por exemplo, para os trabalhadores em regime remoto, que impõem regras de trabalho de forma a tentarem que este não transborde tanto para a vida familiar. Incluídas nestas regras estão o ter um espaço em casa apenas dedicado ao trabalho e deixar nesse espaço as ferramentas tecnológicas que os conectam ao mesmo (telemóvel, computador):

E2: "*O trabalho é ali naquela divisão, tento que só seja lá que acontece. E fora daí não levar o computador para lado nenhum*."

E3: "*E de certa forma corta aí um bocadinho, mesmo que me mandem mensagens de trabalho, não leio. (...) Portanto, tem esse break aí precisamente que eu me forço a não olhar nem para o computador, nem para o telemóvel*."

O uso da tecnologia como estratégia de segmentação, de forma a proteger o tempo com os filhos é também identificada por Choroszewicz & Kay (2020). Contribuindo para a visão de Haun et al. (2022), é demonstrada uma relação relevante entre as estratégias de gestão tecnológicas e a desconexão mental do trabalho, como é apresentado acima.

Também ligada à segmentação e à desconexão mental, surgem dois trabalhadores que manifestam que se desligam dos problemas e das tarefas do trabalho. Esta estratégia é adotada pelos pais segmentadores:

E5: "*Estar a 100% no trabalho e a 100% em casa, não misturar conceitos, nem transitar problemas*."

E9: "*A minha estratégia é desligar do trabalho quando vou para casa*."

Em relação a estas estratégias, houve necessidade de se verificar a relevância do contraste (Ashforth et al., 2000) entre papéis para os trabalhadores. O predomínio das declarações cinge-se à existência de contraste entre os papéis de trabalhador/a e pai/mãe. Assim, segundo uma mãe (E1), esta é, "*vulnerável, meiga e presente*", mas como trabalhadora destaca características como "*eficiente, empática e colaborativa*". Um pai testemunha que, em casa, é decisor e gere e altera o que não concorda de forma mais efusiva. Por outro lado, no trabalho, tem uma reação diferente e opta por aconselhar e dar o seu ponto de vista quando há algo que não concorda:

E2: "*Posso dar a minha opinião, mas é numa coisa mais de aconselhar que se calhar aquela situação não está a ser gerida da melhor forma, ou se calhar haverá uma forma melhor de lidar com a situação que está a acontecer. Enquanto que com a minha filha, se algo não me agrada, então isso está errado. Então não vamos fazer dessa forma. Já sou eu que decido (...).*"

Já outro entrevistado (E5) relata que no trabalho é líder de equipa, "*com responsabilidade nos seus resultados e performance*", enquanto como pai age como "*pacificador*", deixando o papel de líder para a esposa. Pelo contrário, uma trabalhadora salienta o papel do marido na vida familiar, agindo ambos como líderes, e o facto de no ambiente de trabalho nem sempre se ter uma boa parceria:

E7: "*No trabalho nem sempre temos um companheiro tão confiável como o meu marido em casa. O trabalho em casa é mais físico e o psicológico é dividido com o marido, no trabalho é tudo muito mental e nem sempre temos pessoas escolhidas por nós.*"

Aqui é notório e confirma-se a posição mais tradicional relativamente ao género e aos cuidados dos filhos adotado pelo Entrevistado 5, uma vez que, como pai, deixa de lado o seu papel de líder e cede-o à esposa. Também a baixa confusão entre papéis e a facilidade em compartimentalizar psicologicamente as suas identidades se apresentam, o que contribui para que a estratégia definida esteja dentro das suas preferências, cingindo-se apenas a um polo do *continuum* descrito por Ashforth et al. (2000). As duas características mencionadas aproximam-se dessa teoria, que argumenta que esse é o principal benefício dos indivíduos que adotam a segmentação (Ashforth et al., 2000).

O contraste entre papéis identificado acima, para os indivíduos integradores por imposição, surge como uma estratégia individual adicional. Estes recorrem a esta diferença entre identidades como uma tentativa de separar psicologicamente os papéis, de forma a ir de encontro às suas preferências. Porém, este esforço não é suficiente para fazer face à permeabilidade das suas fronteiras, que advém da influência que o trabalho tem nas suas vidas familiares. Desta forma, estes indivíduos recorrem a estratégias de integração e segmentação simultaneamente, não sendo mutuamente exclusivas. Este fenómeno também se verifica no estudo de Ammons (2013) e de Ortlieb (2025), que corroboram que a integração e a segmentação são melhor compreendidas através de um *continuum* (Ashforth et al., 2000).

Noutra perspetiva, uma trabalhadora considera transitar, no geral, as mesmas características entre papéis, neste caso, a empatia. Esta trabalhadora afirma que este traço a ajuda a lidar e a compreender a situação dos restantes trabalhadores que também são pais, dado ser líder de equipa:

E4: "*(...) tanto como mãe como profissional, são muito parecidas, tento ser empática no trabalho, tenho que gerir pessoas. A mesma empatia em casa com os meus filhos, é quase como a que levo para os meus colaboradores. E, pronto, também me permite ser um bocadinho mais flexível com outros colaboradores que sejam pais, ajuda-me a ser mais empática com eles e a dar-lhes esta facilidade também para eles.*"

De encontro a essa perspetiva, um dos indivíduos da amostra afirma tentar manter uma postura semelhante e correta em ambos os ambientes:

E9: "*Tento manter sempre a mesma postura correta nos dois papéis.*"

Deste modo, nas duas situações descritas acima, o contraste entre identidades é baixo (Ashforth et al., 200).

4.1.4 Dificuldades na gestão da relação entre o trabalho e a família

As estratégias mencionadas anteriormente advêm das dificuldades que a gestão entre a vida laboral e a familiar acarretam. A gestão do tempo surge como um tema de dificuldade, dado que cinco dos entrevistados a mencionam como um obstáculo à boa relação entre os dois domínios:

E5: "*Para mim, o mais difícil é gerir o tempo de forma eficiente."*

E8: "*Sem dúvida que a minha dificuldade principal é o tempo que tenho para estar com a minha filha e conseguir gerir o trabalho para que o consiga aproveitar da melhor forma*."

Em acréscimo também a dificuldade na organização das tarefas do dia a dia e dos momentos de lazer é apontada como uma adversidade, originando uma sensação de sobrecarga mental, que dificulta a gestão:

E1: "*Nem sempre é possível planear e organizar, as semanas são corridas e as muitas tarefas a nível familiar e profissional muitas vezes atropelam-se*."

Outro indicador de dificuldade é a presença na vida familiar. Incluído nesta, surge o relato de uma mãe que considera que o seu maior esforço é manter-se flexível e totalmente presente no tempo que passa com a filha. Esta relata um efeito dominó, pois a imprevisibilidade do seu horário de trabalho, tem impacto no tempo que passa com a filha e nas suas horas de sono, que, consequentemente influenciam o seu humor e as suas ações para com ela:

E7: "*Não ser flexível para o tempo com a minha menina, não sei quando pode acontecer ter que fazer horas extra (...) Dormir menos porque o dia não chega para tudo e pago nas horas de sono dormidas. Com menos horas dormidas às vezes tenho menos paciência com a minha menina*."

Esta dificuldade é sentida também por outra mãe, que relata que o seu maior desafio é usufruir do tempo com os filhos e sentir-se completamente presente, sem pensamentos relativos ao trabalho:

E4: "*O desafio é poder estar 100%, o tempo que estou com eles, estar 100% com eles*."

4.2 Equilíbrio trabalho/família

O presente capítulo tem o propósito de responder ao seguinte objetivo: compreender e comparar o que os trabalhadores em casais heterossexuais, com filhos menores, dos dois géneros percebem como equilíbrio trabalho/família. Para isso, tentou-se entender quais as perspetivas dos entrevistados acerca do que, para eles, significa haver uma relação harmoniosa e de equilíbrio entre o trabalho e a família.

Há uma perceção comum a vários trabalhadores, que este equilíbrio está conectado à flexibilidade, mais especificamente à flexibilidade horária. Para estes, a capacidade de conseguir encaixar imprevistos relacionados com os filhos sem sentir repercussões ou culpa, ou ter um horário que permita conciliar todas as suas responsabilidades, é sinónimo de equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar:

E7: "*Poder ir ao médico com a minha filha sem me sentir mal porque estão à minha espera no trabalho. Ou dizerem que vou faltar porque tenho mais uma consulta, ou exame ou tratamento (tenho uma doença crónica). Não sentir a pressão que a minha ausência pode trazer ainda por cima por coisas que me transcendem e quando já dou tanto de mim no dia a dia.*"

E6: "*Um horário que me permite conciliar casa, trabalho e família e que não me obrigue a dispor de horas extras para o bom funcionamento de tudo*."

A outra perceção de equilíbrio entre o trabalho e a família presente entre os entrevistados é a gestão eficiente de ambos os domínios, cumprindo as expectativas laborais e familiares. Mais especificamente, através da distribuição igualitária entre as responsabilidades e as mais valias das duas esferas:

E1: *"Para mim, o equilíbrio trabalho/família é a capacidade de cumprir as responsabilidades profissionais sem comprometer a qualidade da vida familiar e pessoal. Implica conseguir gerir o tempo e a energia de forma sustentável, garantindo produtividade no trabalho e presença na vida familiar."*

E8: *"Na minha visão o equilíbrio é a distribuição equitativa de tempo, atenção e dedicação."*

E9: *"Para mim é conseguir gerir o trabalho e a minha família da melhor forma possível, para conseguir estar presente nos dois."*

Anexado a esta perceção, um dos trabalhadores faz menção à importância do dinheiro em conjunto com o tempo, ou seja, os dois fatores que lhe proporcionam este equilíbrio. Este menciona também que, para obter esses dois fatores, tem a necessidade de cumprir com os encargos do seu trabalho:

E5: "*Ter tempo e dinheiro para usufruir em família. Para ter dinheiro, tenho de cumprir com as minhas responsabilidades no emprego."*

Em concordância com a literatura, os dados revelam diferentes perceções quanto ao significado de equilíbrio entre o trabalho e a família. Neste caso, a flexibilidade é, no geral, mais mencionada pelas

mães, enquanto as definições mais práticas têm uma distribuição equitativa quanto ao género, que se distribuem pelos restantes entrevistados.

4.3 A gestão da parentalidade nas organizações

Uma parte essencial deste estudo é perceber de que forma as organizações lidam com a parentalidade, através da sua cultura, práticas informais e das suas políticas formais. Deste modo, a partir das análises seguintes, procura-se perceber a perspetiva e a experiência dos trabalhadores em relação às práticas e às políticas oferecidas pelas organizações no âmbito da parentalidade, assim como verificar a relação destas com a gestão das fronteiras dos trabalhadores.

4.3.1 Políticas organizacionais de apoio à parentalidade

A política de apoio à parentalidade mais vezes identificada foi a flexibilidade. Esta bifurca-se entre a flexibilidade horária e a flexibilidade na marcação das férias. A primeira permite aos trabalhadores gerir o horário das rotinas dos filhos, como é o caso de um dos entrevistados. Este usa essa flexibilidade para ajustar a hora que vai levar a filha à escola, indo, por vezes, no horário de trabalho, mas compensando no final do dia esse período de ausência, sem serem necessárias justificações:

E2: "*Depois acabo por sair, em vez de ter ido colocar a menina um bocadinho mais cedo, vou colocar já dentro do horário de trabalho, mas depois fico também ao final do dia, em vez de sair às 6, saio às 6 e um quarto ou 6 e meia para compensar aquele período.*"

Além disso, esta política também permite aos entrevistados acompanharem os filhos quando eles estão doentes, ou precisam de ir a uma consulta, sem terem de recorrer à baixa ou dar justificações, apenas ajustando o horário de trabalho:

E3: "*E eu tento sempre conciliar também um bocadinho com o trabalho, para não ter de tirar a baixa. (...) Não tenho de estar a trabalhar aquelas 8 horas seguidas. Posso organizar o meu horário e isso facilita bastante na gestão familiar.*"

E1: "*Flexibilidade é o maior benefício que a empresa me dá. Trabalho numa empresa que me dá liberdade e flexibilidade de ser e estar presente na vida e atividades do meu filho e também quando ele está doente ou há alguma consulta.*"

A segunda forma de flexibilidade identificada, ou seja, na marcação das férias, permite aos pais estenderem o período de permanência em casa com o bebé, ao, por exemplo, marcarem as férias para o período após a licença de parentalidade:

E3: "*E se quisesse, por exemplo, tirar logo o mês de férias todo, também me davam essa liberdade. Obviamente que as férias são minhas, eu posso as tirar, mas, acho que nem todos os empregadores dão esta facilidade de usufruir logo dos dias todos, só para completar uma licença*."

A segunda política mais identificada foram os benefícios simbólicos. Três dos trabalhadores mencionaram que, aquando do nascimento dos filhos, as suas organizações oferecem uma prenda para o bebé, num dos casos o entrevistado foi mais específico e declarou que essa prenda consistia num cheque de 500€. Seguem-se excertos que evidenciam a existência desta política:

E7: "*O horário flexível e o teletrabalho. Oferecem também uma prenda ao bebé quando nasce*."

E5: "*Não tem. Além de um cheque de 500€ no nascimento de cada criança.*"

E4: "*(...) quem vai ser pai recentemente eles oferecem um miminho, não é nada assim substancial, mas é uma lembrança*."

Simultaneamente às políticas mencionadas acima, uma mãe indica também a reorganização do período de trabalho, no regresso após a licença de parentalidade. Neste caso, houve um acordo entre a trabalhadora e a organização, no qual a mãe regressou ao trabalho, mas em regime parcial. Isto permitiu que esta trabalhasse a tempo inteiro mais tarde, dando-lhe a oportunidade de gozar mais tempo com a sua filha:

E8: "*Permite reajustes de horário, reorganização do período de trabalho no regresso após a licença de parentalidade e flexibilidade de marcação de férias. Eu recorri à reorganização do período de trabalho após a licença de parentalidade, o que me permitiu regressar ao trabalho a tempo inteiro, todos os dias, somente quando a minha filha tinha 8 meses.*"

Para terminar, surgem os trabalhadores que não identificaram qualquer política de apoio à parentalidade, além das exigências legais, nas suas organizações. Uma dessas trabalhadoras afirma que, além da não existência destas políticas, encontra resistência por parte da organização face às políticas formais e obrigatórias por lei:

E6: "*Não existem medidas informais e as formais são postas sempre em cousa com a CITE.*"

E9: "*Não tenho conhecimento de nenhuma política, além do obrigatório, como a licença."*

Desta forma, as políticas adotadas pelas organizações são, essencialmente, arranjos de flexibilidade e benefícios simbólicos, sendo que, apenas uma trabalhadora aponta a reorganização do período de trabalho. É de notar que, no máximo, foram apontadas três políticas deste género

simultaneamente. O predomínio é a existência de apenas uma ou duas políticas de apoio à parentalidade além das exigências legais nas suas organizações. Estes resultados contrastam, em certa medida, com os de Silva et al. (2015). Além de algumas políticas identificadas serem semelhantes, como o horário flexível e o trabalho a tempo parcial por escolha do trabalhador, esse estudo verificou maior diversidade nas políticas oferecidas, como o dia de trabalho contínuo, semana de trabalho comprimida, teletrabalho e sair do trabalho por mais de uma hora para responder a necessidades familiares. Inesperadamente, apenas um dos trabalhadores em regime híbrido ou remoto considerou o regime de trabalho como uma política de apoio à parentalidade, além de, na literatura, este fosse considerado como tal.

Através da análise das políticas de apoio à parentalidade identificadas, é percetível a conexão entre estas e a perceção dominante acerca do equilíbrio trabalho/família dos entrevistados. Esta relação é evidente, principalmente, através das políticas de flexibilidade, que surgem como a principal política formal identificada. Neste sentido, consegue-se perceber que estas políticas têm a capacidade de ir ao encontro das necessidades dos trabalhadores e ao que eles vêm como um equilíbrio entre o trabalho e a família desejado.

4.3.2 Gestão de imprevistos familiares no trabalho

De forma geral, os pais e mães trabalhadores entrevistados recorrem às políticas disponibilizadas pela organização de forma a responder a imprevistos e às responsabilidades familiares, demonstrando a sua importância. Estes utilizam, principalmente, a flexibilidade horária para acompanhar os filhos quando estão doentes ou necessitam de algum cuidado. Apenas um pai, na ausência de políticas organizacionais de apoio à parentalidade, usa as férias, de forma a não necessitar de justificar a sua ausência:

E5: "*Com dias de férias. Como são férias, nem preciso de justificar.*"

Identificou-se também um trabalhador que, face a estes imprevistos, a resolução passa pela sua esposa:

E9: "*Quando há algum imprevisto é a minha esposa que normalmente resolve, ela tem maior flexibilidade nesse aspeto."*

Este pai recorre ao apoio da esposa para o cuidado dos filhos, o que, também pode ser considerado como uma estratégia pessoal para a gestão da relação trabalho/família (Yao et al., 2025). Esta dinâmica confirma também uma divisão mais tradicional das responsabilidades parentais relativamente ao cuidado dos filhos, pois, apesar de se tratar de um casal de duplo emprego, essa responsabilidade recai sobre a mãe da criança, justificada pela sua maior flexibilidade laboral. Este apoio funciona então, como uma

possível justificação para a influência entre o trabalho e a família identificada anteriormente, permitindo ao Entrevistado 9 implementar a estratégia de segmentação de forma eficaz, protegendo a vida familiar do trabalho. Desta forma, esta visão mais tradicional implica a discriminação de um dos elementos do casal, no qual a carreira deste pai é feita à custa da carreira da própria companheira, de forma a este conseguir manter a distância entre os dois domínios. Com a evolução do papel profissional da mulher, era expectável, para os casais de dupla carreira, uma maior partilha nas decisões familiares e nas responsabilidades domésticas (Matias & Silva, 2011), porém, neste caso, é visível um casal de dupla carreira em que o pai se exclui dessas responsabilidades. Isto origina uma dupla jornada para a mulher (Fontaine et al., 2007), com a acumulação de tarefas (trabalho e responsabilidades com a filha). Também Amâncio & Correia (2019), mencionam que esta evolução na carreira das mulheres não é acompanhada pela participação mais igualitária na execução das tarefas domésticas.

4.3.3 Cultura organizacional

Na sua teoria, Clark (2000) defende que, aquando da adoção deste tipo de políticas, é necessário que a organização reveja a sua cultura e os seus valores, de forma a estarem alinhados. Assim, revelou-se pertinente compreender, face às políticas oferecidas nesta situação, de que forma a cultura das organizações se expressa relativamente à parentalidade.

Neste tópico, as perspetivas dos trabalhadores dividem-se pela positiva e pela negativa. Por um lado, a cultura flexível e compreensiva é apontada de forma predominante. Uma mãe refere que a organização onde trabalha adota uma postura proativa e de contribuição para arranjar soluções face à parentalidade dos seus trabalhadores, além das limitações do Código do Trabalho, como foi demonstrado através do acordo entre as duas partes mencionado anteriormente:

E8: "*Mantém ativamente uma cultura de contributo para a solução que, a maioria das vezes, transcende o seu poder negocial face às limitações existentes no Código de Trabalho.*"

Outra mãe relata que a organização para o qual trabalha se tem mostrado preocupada e compreensiva aquando do seu regresso ao trabalho após a licença:

E3: *"(...) desde que voltei ao trabalho, eles mostraram-se sempre bastante preocupados em saber como estava a ser. Se eu precisava de um tempo. (...) Tenho bastante flexibilidade, são sempre bastante compreensivos na questão da parentalidade."*

No entanto, dois trabalhadores da amostra (E2 e E7), atuando como consultores, dependem também da visão dos seus clientes face à parentalidade. O trabalhador do sexo masculino afirma ter

flexibilidade por parte da organização e do cliente. Porém tem conhecimento de casos na sua organização no qual os clientes não são compreensivos com a parentalidade, principalmente para as mulheres. Segundo este, as mulheres acabam também por ter maiores períodos de ausência, reconhecendo que, em muitos casos, as responsabilidades familiares incidem sobre elas:

E2: "*Portanto, nunca houve aqui grande entrave e não há aqui grande questão de se tens filhos, se calhar não és aqui uma boa opção para nós clientes. Mas já tive conhecimento até de clientes da minha empresa, que essa situação às vezes não é vista com bons olhos, mas até principalmente nas mulheres. Pronto, as mulheres acabam sempre por levar um bocadinho mais por tabela porque têm períodos de ausência maior também e essas coisas todas. Normalmente até quando é por causa das doenças, às vezes até são as mães que acabam por ter as responsabilidades. A mãe muitas vezes acaba por levar ao hospital, estar ali mais tempo dedicada e o pai acaba por ser aquele malandro que vai continuar a trabalhar e pronto*."

Já a trabalhadora na mesma situação, que se encontra grávida, não sente apoio por parte do cliente da mesma forma, embora sinta apoio por parte da organização. Esta sente que as suas responsabilidades familiares e a sua gravidez são temas delicados de discutir no seu projeto, acrescentando ainda que, quando voltar ao trabalho após a licença, irá ter de mudar de projeto devido à visão do cliente:

E7: "*É sempre difícil falar das responsabilidades familiares no projeto, são temas sensíveis e que o projeto não nos deixa à vontade. (...) Neste momento o ponto sensível será dizer ao cliente onde estou, que eu estou gravida e que me vou ausentar por pelo menos 6 meses. Dou o exemplo da minha gravidez, sinto-me apoiada pela minha empresa, mas sei que o cliente vai ver isto como uma traição e não vai querer ficar comigo."*

Desta forma, é notória a dicotomia entre organização e cliente, sendo que estes trabalhadores necessitam de lidar com a cultura e os valores de ambos. Aqui é evidente a diferença de realidades entre géneros. A situação que a Entrevistada 7 relata na primeira pessoa, vai ao encontro ao que outro entrevistado (E2) relata sobre algumas trabalhadoras da sua organização. Para este, a possível justificação para esta diferença surge devido à visão mais tradicional que muitos pais adotam quanto ao cuidado dos filhos, no qual as mulheres acarretam maior responsabilidade.

Outra perspetiva negativa face à cultura organizacional vem por parte de outra mãe, no qual a organização onde trabalha se afirma como compreensiva, mas, na realidade, é pouco tolerante. Esta

revelou que, quando necessita de dar assistência ao filho, encontra resistência e que, ao adotar a redução horária devido à amamentação, sofreu penalizações, como a falta de progressão salarial:

E6: "*São pouco tolerantes a baixas apesar de afirmarem compreender, principalmente com baixas por assistência ao filho. (...) E quando adotei o horário flexível [de amamentação] sofri retaliações, na ausência do aumento salarial.*"

Estes últimos testemunhos revelam a penalização pela maternidade discutida no enquadramento teórico. Num dos casos, proveniente da gravidez da trabalhadora e noutro, devido à adoção de um horário seu por direito (Glauber, 2023; Górska et al., 2021). Nestas situações, dá-se conta da cultura masculinizada que se apoia na ideia do trabalhador ideal, que prejudica as mulheres devido à iniquidade de género e das responsabilidades parentais a elas associadas (O'Brien & Liddy, 2021).

4.3.4 Comportamento dos supervisores e dos colegas de trabalho

Clark (2000) enfatiza a importância das atitudes dos supervisores e dos colegas de trabalho, face às políticas de apoio à parentalidade e à cultura organizacional, o que influencia o potencial dos trabalhadores obterem maior nível de equilíbrio trabalho/família. Por conseguinte, tentou-se perceber de que forma estes influenciam a implementação destas políticas e como atuam face aos imprevistos familiares dos seus trabalhadores.

Os resultados desta análise vão de encontro aos relatados anteriormente, relativamente à cultura organizacional. A maioria daqueles que caracterizaram a cultura das suas organizações como flexível e compreensiva, reconhecem que a reação dos seus supervisores diretos face a responsabilidades familiares é positiva. Uma das trabalhadoras reconhece ainda que, além de haver uma reação positiva, os supervisores tentam apoiar ativamente:

E8: "*Quando existe necessidade de me ausentar devido a motivação familiar informo com a antecedência possível e nunca obtive qualquer reação negativa, antes pelo contrário pretendem sempre perceber quais os problemas em que possam contribuir para a sua resolução.*"

Ou seja, de forma geral nesta amostra, o comportamento dos líderes diretos influencia positivamente a eficácia das políticas de parentalidade adotadas, fornecendo apoio e surgindo como um agente de contribuição para a cultura amiga da família.

Relativamente a este tema, uma das trabalhadoras entrevistadas (E7) volta a apresentar uma dualidade, neste caso entre a organização e as chefias. Embora esta considere que a organização tem

em conta nos seus valores e na sua conduta o apoio à parentalidade, indica falhas nas atitudes dos seus supervisores. Esta dicotomia manifesta-se através de discursos recriminatórios e ameaças de despedimento por parte dos seus supervisores, devido a ser mãe e estar a amamentar:

E7: "*Considero esta empresa a mais interessada na parte humana dos seus colaboradores de todas as que já trabalhei. Não é de todo perfeita, existem chefes que já me disseram coisas impensáveis e justificatórias de despedimento por ser mãe e estar a amamentar, mas sei que não é da cultura da empresa, mas de algumas pessoas em cargos importantes."*

Este cenário demonstra a importância do alinhamento entre a política formal e as atitudes dos supervisores (Geraldes et al., 2024), uma vez que o comportamento identificado colide com a cultura organizacional, tendo impacto no equilíbrio trabalho/família desta trabalhadora. Este caso vai de encontro ao relatado por O'Brien & Liddy (2021), no qual as mulheres quando revelam a sua gravidez ou noutras situações relacionadas à parentalidade, sofrem penalizações e suposições negativas acerca do seu desempenho, chegando até a ser relatados casos de despedimentos e contratos não renovados face à notícia de gravidez.

Tendo em conta os quatro temas anteriormente analisados (4.3.1 a 4.3.4), aspetos organizacionais relevantes para Clark (2000), demonstra-se como uma contribuição teórica, a importância do alinhamento entre as políticas de apoio à parentalidade, a cultura e valores organizacionais e o comportamento dos líderes diretos de forma às organizações contribuírem para um maior nível de equilíbrio trabalho/família dos trabalhadores. Através do exemplo do Entrevistado 2, é compreensível como o alinhamento entre estes fatores contribui para a construção do seu equilíbrio. Enquanto no caso da Entrevistada 7, o desalinhamento que se verifica entre a sua organização, o seu cliente e o comportamento dos líderes contribui de forma negativa para que a mãe atinja uma relação mais harmoniosa entre o trabalho e a família. Neste caso, é notória a diferença entre a política formal e a conduta informal e o impacto que esta diferença pode ter.

Relativamente à reação dos colegas de trabalho aquando da necessidade de atender algum imprevisto familiar, todos os trabalhadores consideram que estes são compreensivos. Como exemplo, uma entrevistada declara que a equipa no qual está integrada entende e preocupa-se com a situação a decorrer:

E1: "*Comunico e, normalmente, a equipa compreende e preocupa-se*."

Os testemunhos dos trabalhadores neste aspeto colidem com os resultados de Kelland et al. (2022). Nesse caso, os pais ouviam comentários por parte dos seus colegas de trabalho que punham em causa a sua ética, quando necessitavam de se ausentar das suas funções de forma a atender às suas responsabilidades de cuidador. Isto não se verifica neste cenário, uma vez que os pais e as mães trabalhadores desta amostra sentem apoio por parte dos colegas de trabalho.

4.3.5 Expectativas organizacionais

Anexado à cultura organizacional está o conceito de trabalhador ideal (Williams, 2001). Assim, mostrou-se relevante perceber se as expectativas que as organizações têm sobre os seus trabalhadores comprometem aqueles com responsabilidades familiares ou não.

Na ótica dos trabalhadores, o desempenho surge como a principal expectativa das organizações face aos seus trabalhadores. Mais especificamente, esta expectativa engloba a responsabilidade e o compromisso, a orientação para o cliente, assim como o foco e a superação dos objetivos:

E8: "*As funções que exerço requerem, como disse, elevado nível de responsabilidade e capacidade de compromisso (...).*"

E2: "*É assim, eu acho que no geral, ou seja, a prestação do serviço de uma forma correta no sentido de trazer mais-valia para os clientes" (...)." E depois promover aqui uma boa relação também com o cliente (...).*"

E4: "*Nós somos contratados para exercer umas certas funções e as expectativas é que nós cumpramos as funções dentro do expectável e, se possível, também superá-las.*"

Aliado ao desempenho, surgem as competências comportamentais. Estas consistem na comunicação, na boa relação com os clientes e com os colegas de trabalho, no trabalho em equipa e na adaptação à mudança:

E1: "*Acho que a organização espera dos trabalhadores profissionalismo, responsabilidade, compromisso com os objetivos definidos e capacidade de trabalho em equipa. Existe também uma forte expectativa de proatividade e de adaptação a contextos de mudança. Para além das competências técnicas, são também valorizadas competências comportamentais como a comunicação, a colaboração e a orientação para os resultados.*"

E2: "*Portanto, acho que aqui a expectativa acaba por ser um bocadinho esta, é que o trabalho seja feito, uma prestação de serviços, no fundo boa e uma relação também boa com os clientes e com os colegas*."

Diante destas expectativas, a posição dominante dos entrevistados é que estas são compatíveis com os trabalhadores com responsabilidades parentais, não havendo distinção entre os trabalhadores com ou sem filhos:

E4: "*Não, é totalmente igual, não vejo distinção.*"

Há ainda um caso, onde uma trabalhadora considera que as expectativas organizacionais contribuem para a boa dinâmica entre o trabalho e a família:

E8: "*As funções que exerço requerem, como disse, elevado nível de responsabilidade, capacidade de compromisso, que creio contribuírem ativamente para elevar a relação familiar.*"

No entanto, estes trabalhadores argumentam que esta compatibilidade requer uma boa gestão e adaptação por parte dos trabalhadores e, como referido anteriormente, também dependem dos clientes:

E2: "*Sim, é compatível. Depois aqui é tudo uma gestão."*

Por último, surge uma visão de incompatibilidade, dado que uma mãe considera que a organização vê os trabalhadores apenas como um instrumento de lucro. Esta visão está alinhada com o relatado anteriormente por esta trabalhadora, nomeadamente em relação à cultura organizacional e ao apoio dos supervisores. Esta tenta ainda justificar esta incompatibilidade com o facto de, na sua organização, existir um número reduzido de trabalhadores com filhos:

E6: "*Somos apenas trabalhadores que geram os lucros dos acionistas. (...) Não é compatível, mas também somos uma empresa grande e poucos elementos com filhos.*"

Segundo a perspetiva de Williams (2001), as expectativas organizacionais centradas no conceito do trabalhador ideal, podem entrar em incompatibilidade com a capacidade dos cuidadores em atingir essas exigências. Sendo que, as mães trabalhadoras, devido à penalização dupla (pela maternidade e pelo género) tem ainda menor probabilidade de conseguir cumprir essas expectativas (Kelly et al., 2010). De forma geral, o entendimento das mães da amostra contraria essa posição, pois estas demonstram compatibilidade das expectativas organizacionais. O único caso de incompatibilidade é manifestado por uma mãe (E6) que, durante todo o seu discurso revela que na sua organização não há uma cultura amiga

da família, incluindo no comportamento dos supervisores e na existência de políticas de parentalidade além das exigências legais.

4.4 Recomendações dos trabalhadores

Esta análise final aborda o último objetivo desta investigação: propor melhorias na aplicação das políticas que as organizações dispõem em relação ao apoio à parentalidade, a partir das perspetivas de trabalhadores de ambos os géneros, em casais heterossexuais e com filhos menores.

Uma das trabalhadoras sugere a alteração da cultura organizacional, dado que, esta não aponta qualquer política deste género na sua organização. Isto é, esta recomenda que, no mínimo, poderiam existir medidas informais de apoio à parentalidade e que as formais deveriam ser aplicadas sem hesitações:

E6: "*Uma possível mudança no meu caso, seria a empresa ter medidas informais e aceitar as formais.*"

Também conectada a essa recomendação, surge a proposta de outra trabalhadora, que consiste na escolha dos líderes pelas organizações. Esta argumenta que essa escolha deveria ser feita de forma a evitar situações de hostilidade com trabalhadores com responsabilidades familiares, principalmente com as mulheres, como aconteceu com ela:

E7: "*Podiam escolher melhor quem colocam em cargos mais altos para evitar que se digam disparates a uma mãe.*"

Dentro deste tópico, foram propostas ações de sensibilização para os líderes, com o intuito destes estarem melhor preparados para gerir a parentalidade dos trabalhadores e proporcionarem um ambiente mais saudável e sustentável nas organizações:

E1: "*(...) ações de sensibilização para líderes sobre equilíbrio trabalho/família, acho que poderia contribuir para um ambiente mais saudável e sustentável.*"

Também a sensibilização dos clientes surgiu como recomendação por um pai consultor, dado que, como discutido anteriormente, as políticas e a cultura do cliente podem ser diferentes das da organização. Assim este propõe essa sensibilização de forma ao cliente perceber como a organização se posiciona face à parentalidade:

E2: "*No fundo a recomendação era que havendo clientes que a política até possa não ser exatamente a mesma, mas que tentem passar a mensagem que a empresa tem a política de flexibilidade*

ou a política de apoio à parentalidade nas várias vertentes, e que pronto os clientes saibam que isso existe e que é uma característica que faz parte da empresa (...)."

As iniciativas de integração familiar surgem também como uma recomendação dos trabalhadores. Integradas nestas iniciativas, duas mães propuseram políticas como a dispensa de dias específicos para acompanhamento familiar, nomeadamente, maior apoio no período de férias das crianças:

E1: "*Medidas de apoio à parentalidade, como dias específicos para acompanhamento familiar (...).*"

E7: "*Mais apoios às famílias principalmente nas férias das crianças.*"

Além destas, uma trabalhadora propôs a disponibilização do dia ou da tarde do aniversário dos filhos e a existência de um dia de visita das crianças ao trabalho dos pais. Esta argumenta que esta visita iria ajudar à compreensão dos filhos relativamente às rotinas familiares e ao trabalho dos pais:

E4: "*Dar o dia de aniversário das crianças. Por exemplo, também o dia de visita das crianças ao escritório. Porque com filhos pequenos eles estão sempre muito curiosos no local do trabalho do pai ou da mãe. E poder levá-los lá e mostrar. E eles sentem-se mais integrados e compreender mais vezes, mais facilmente o porquê da mãe quando eles são pequeninos os leva para a escola. E os deixa lá na escola nos dias que eles não querem levantar.*"

Adicionalmente, foram também mencionados os apoios financeiros e a redução da carga horária como propostas de políticas a adotar:

E4: "*Se calhar incentivos financeiros também não estaria mal, por exemplo."*

E9: "*Eu propunha menos horas de trabalho.*"

Surgiu também outra perspetiva nestas recomendações. Uma entrevistada menciona que as organizações deveriam participar e dialogar com outras entidades, de forma a encontrarem soluções benéficas para os trabalhadores, e que, simultaneamente, não sejam prejudiciais para as organizações. Esta menciona também o papel do Estado e da legislação, dando o exemplo da sua organização, que tenta encontrar formas de apoiar a parentalidade, mas a legislação surge como um impedimento e uma dificuldade:

E8: "*Participar ativamente em ações, associações ou outras atividades de concertação social que beneficiem diretamente os trabalhadores sem prejudicar as entidades empregadoras. Aquela na qual*

me insiro trabalha ativamente para a promoção da parentalidade e encontra frequentemente entraves na legislação atual."

De encontro a esse testemunho, há uma situação, no qual o trabalhador atribui essa responsabilidade ao Estado e não às organizações, e explica que este poderia ser uma fonte de mudança relativamente a este tema:

E5: "*Não acredito que tenha de ser a empresa, mas sim o Estado.*"

Por fim, apenas uma trabalhadora não enunciou qualquer recomendação face às políticas, dada a sua satisfação com as mesmas e com a cultura organizacional, pois considera que a sua organização faz o máximo que consegue no âmbito da parentalidade:

E3: "*Eu não diria que haja assim grande tema de melhoria, porque acho que eles fazem tudo o que podem. (...) e pensando de momento, acho que não tenho nada a dizer sobre possíveis melhorias*."

Deste modo, os trabalhadores têm ainda diversas propostas de melhoria em relação à cultura e conduta informal das suas organizações, assim como relativamente às políticas formais de apoio à parentalidade. As políticas identificadas são vistas como insuficientes e, por diversas vezes, mencionadas como aquém do que as organizações poderiam disponibilizar. De novo aqui se verifica a importância do comportamento dos líderes, devido às recomendações que lhes fazem menção. Em suma, enquanto uns recomendam a intervenção direta das organizações, outros lembram que o Estado também pode ter um papel quanto à mudança, dado os limites da legislação.

5 Considerações finais

Em seguida, serão apresentadas as principais conclusões e contributos deste estudo, assim como as suas limitações e sugestões para futuras investigações relacionadas a este tema.

Através da análise de conteúdo, foi possível responder aos objetivos da investigação. Foi identificada a influência da família no trabalho (pontualmente interruptiva), assim como do trabalho na família (de dominância e inexistente/residual). A partir destas influências, os trabalhadores foram classificados quanto à sua estratégia de gestão de fronteiras, como segmentadores e integradores por imposição. Os segmentadores correspondem a trabalhadores exclusivamente do sexo masculino, que têm a capacidade de não envolver esses dois domínios. Já os integradores por imposição, maioritariamente mulheres, devido às imposições do trabalho, à discrepância entre as suas preferências e a realidade e às normas do trabalhador ideal, cruzam os domínios. Assim, foram também identificadas

as principais dificuldades na gestão da relação entre o trabalho e a família e as estratégias pessoais que os trabalhadores adotam para as mitigar, assim como para irem de encontro às suas preferências, nomeadamente estratégias de segmentação e de gestão e planeamento da vida laboral e familiar. Uma das principais conclusões deste estudo reflete-se na confirmação que o equilíbrio trabalho/família é um conceito subjetivo e heterogéneo, que, conforme as perspetivas da amostra, pode consistir na flexibilidade, nomeadamente a horária, e na gestão eficiente entre o trabalho e a família. As políticas de apoio à parentalidade mais apontadas pelos trabalhadores são, principalmente, as políticas de flexibilidade e os benefícios simbólicos. Relativamente à questão informal nas organizações, a cultura e o comportamento dos líderes diretos, demonstrou-se a grande importância que estes possuem quanto à visão dos trabalhadores acerca da contribuição das organizações para o seu equilíbrio trabalho/família, sendo identificados casos de alinhamento e de desalinhamento. Por fim, dada a escassez de políticas formais, consideradas como pouco mais do que as exigências legais, os trabalhadores da amostra teceram propostas de melhoria, como por exemplo, iniciativas de integração familiar. Dadas as más experiências quanto aos procedimentos informais, foram também propostas a alteração da cultura e a sensibilização dos clientes e dos supervisores quanto a questões relacionadas com a parentalidade. Também o Estado foi mencionado como uma possível fonte de mudança e de responsabilização quanto a esta temática.

Quanto ao género as distinções foram claras. Não obstante existir avanços para a igualdade, também há muitos recuos e este estudo também dá conta disso. Como mencionado acima, as estratégias de gestão são profundamente influenciadas pelo género e pela visão mais tradicional quanto às responsabilidades nos cuidados parentais. Este estudo dá conta de uma visão um pouco limitada do que é o equilíbrio percebido pelos participantes, que se centra, sobretudo no equilíbrio, não mencionando as questões dos papéis de género. Adicionalmente, quanto ao comportamento dos líderes, estes apresentam maior discriminação face às mulheres, relativamente às suas responsabilidades familiares. Assim, foi notória ao longo do estudo uma divisão de papéis muito clara, demonstrando a importância da perspetiva de género nesta temática.

Deste modo, respondendo ao objetivo central desta investigação, mostrou-se existir relação entre as políticas de apoio à parentalidade e o equilíbrio entre o trabalho e a família dos trabalhadores em análise. Esta relação reflete-se, principalmente, através daquilo que os trabalhadores consideram ser este equilíbrio, a flexibilidade, e a principal política identificada, também a flexibilidade. Aquilo que os trabalhadores classificam como equilíbrio está diretamente conectado às políticas de apoio à

parentalidade, que os ajudam a gerir de forma mais eficiente a relação entre o trabalho e a família. No entanto, existe uma visão pouco exigente dos trabalhadores em análise face às organizações, ao ponto de estes considerarem como o mais relevante a flexibilidade, quando, na verdade, as organizações poderiam contribuir muito mais para este equilíbrio que não apenas a flexibilidade, dado, por exemplo, o tempo excessivo que roubam à vida familiar dos trabalhadores. Assim, esta visão da flexibilidade acaba por ser uma visão limitativa daquilo que as organizações conseguiam oferecer.

A principal contribuição teórica deste estudo, surge pela aproximação dos resultados à teoria de Ashforth et al. (2000), suportando alguns dos seus argumentos como o *continuum* de segmentação-integração. Já o contributo prático cinge-se às recomendações feitas pelos trabalhadores, que fornece um guia às organizações, com possíveis mudanças a fazer para um melhor nível de bem-estar e equilíbrio dos seus trabalhadores.

Esta investigação apresenta diversas limitações. Duas destas são o tamanho da amostra, dado o número reduzido de participantes e o facto de, nem sempre as respostas produzirem detalhe suficiente para a análise das mesmas. Também a maior percentagem de participantes do sexo feminino (2/3 da amostra) é apresentada como uma limitação, pois, de forma a analisar melhor as diferenças entre géneros, seria valioso a equidade de género nos participantes.

Relativamente a investigações futuras dentro desta temática, sugere-se repetir o estudo, mas em diferentes contextos, por exemplo, focando num setor de atividade. Outras sugestões passam por eleger uma maior amostra ou com outras características, como por exemplo, famílias monoparentais. Adicionalmente, a repetição do estudo, mas com equidade de géneros nas respostas, seria valioso de forma a compreender melhor a existência de padrões relativamente ao género. Por fim, seria pertinente explorar a relação das políticas em estudo com outros domínios, por exemplo o tempo de lazer.

6 Referências

Adamson, M., Muhr, S. L., & Beauregard, T. A. (2023). Theorising work–life balance endeavours as a gendered project of the self: The case of senior executives in Denmark. *Human Relations*, *76*(4), 629–654. https://doi.org/10.1177/00187267211073309

Ahmed, B. (2024). The dynamics of family structures in modern society: Shifting patterns and evolving definitions. *Liberal Journal of Language & Literature Review*, *2*(1), 55–66. https://llrjournal.com/index.php/11/article/view/36

Alvarenga, E. M. (2012). *Metodologia da Investigação quantitativa e qualitativa: Normas técnicas de apresentação de trabalhos científicos*. A4 Diseños.

Amâncio, L., & Correia, R. B. (2019). Em busca da igualdade: Perceção de justiça e divisão do trabalho doméstico – mudanças e continuidades. *Sociologia, Problemas e Práticas, 90*, 77-99. http://journals.openedition.org/spp/6116

Ammons, S. K. (2013). Work-family boundary strategies: Stability and alignment between preferred and enacted boundaries. *Journal of Vocational Behaviour, 82*(1), 49-58. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.002

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 25*(3), 472-491. https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315

Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is qualitative in qualitative research. *Qualitative Sociology, 42*(2), 139-160. https://doi.org/10.1007/s11133-019-9413-7

Atkinson, J. (2022). Involved fatherhood and the workplace context: A new theoretical approach. *Gender, Work & Organization, 29*(3), 845-862. https://doi.org/10.1111/gwao.12789

Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research, 12*(2), 99–112. https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99

Bhangu, S., Provost, F., & Caduff, C. (2023). Introduction to qualitative research methods-Part I. *Perspectives in Clinical Research, 14*(1), 39-42. https://doi.org/10.4103/picr.picr_253_22

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

Bobbio, A., Canova, L., & Manganelli, A. M. (2022). Organizational work-home culture and its relations with the work-family interface and employees' subjective well-being. *Applied Research in Quality of Life, 17*(5), 2933-2966. https://doi.org/10.1007/s11482-022-10048-w

Bradley, M., Gatrell, C., Radcliffe, L., & Brown, G. (2025). Secret fathers: Navigating fatherhood trough workplace performance. *Human Relations.* https://doi.org/10.1177/00187267251368243

Caillier, J. G. (2016). Does satisfaction with family-friendly programs reduce turnover? A panel study conducted in U.S. federal agencies. *Public Personnel Management, 45*(3), 284-307. https://doi.org/10.1177/0091026016652424

Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations, 62*(10), 1459-1486. https://doi.org/10.1177/0018726709336500

Carvalho, V. (2016). *A Relação Trabalho-Família: O desafio para ontem*. [Tese de doutoramento, Universidade de Lisboa]. Repositório ULisboa. http://hdl.handle.net/10451/23633

Choroszewicz, M., & Kay, F. (2020). The use of mobile technologies for work-to-family boundary permeability: The case of Finnish and Canadian male lawyers. *Human Relations, 73*(10), 1388-1414. https://doi.org/10.1177/0018726719865762

Chung, G. S. K., Chan, X. W., Lanier, P., & Wong, P. Y. J. (2023). Associations between work-family balance, parenting stress, and marital conflicts during COVID-19 pandemic in Singapore. *Journal of Child and Family Studies, 32*(1), 132-144. 10.1007/s10826-022-02490-z

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, *53*(6), 747–770. https://doi.org/10.1177/0018726700536001

Cobb, H. R., Thomas, C. L., Billeaud, M. L., & Rauvola, R.S. (2024). Confronting the ideal worker myth to better support efforts towards gender equity: Recommendations for a post-pandemic workforce. *Community, Work & Family, 29*(2), 280-294. https://doi.org/10.1080/13668803.2024.2354832

Coltrane, S. (2000). Research on household labor: Modeling and measuring the social embeddedness of routine family work. *Journal of Marriage and Family, 62*(4), 1208-1233. https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2000.01208.x

Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG). (2024). *Igualdade de Género em Portugal: Boletim Estatístico 2024.*boletim-estatistico2024_FINAL.pdf

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE). (s.d.). *Direitos e deveres dos trabalhadores e das trabalhadoras.*https://cite.gov.pt/direitos-e-deveres-dos-trabalhadores-e-das-trabalhadoras

Craig, L., & Sawrikar, P. (2009). Work and family: How does the (gender) balance change as children grow*? Gender, Work & Organization, 16*(6), 684-709. https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00481.x

Damaske, S., Ecklund, E. H., Lincoln, A. E., & White, V. J. (2014). Male scientists' competing devotions to work and family: Changing norms in a male-dominated profession. *Work and Occupations, 41*(4), 477-507. https://doi.org/10.1177/0730888414539171

Delecta, P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research, 3*(4), 186-189. https://journalcra.com/article/work-life-balance

Desrochers, S., & Sargent, L. D. (2004). Boundary/border theory and work-family integration. *Organization Management Journal, 1*(1), 40-48. https://doi.org/10.1057/omj.2004.11

Doan, L., & Quadlin, N. (2018). Partner characteristics and perceptions of responsability for housework and child care. *Journal of Marriage and Family, 81*(1), 145-163. **https://doi.org/10.1111/jomf.12526**

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academy of Management Review, 25*(1), 178-199. https://doi.org/10.2307/259269

Fan, C., Ye, C., Zhang, L., & Gong, Y. (2023). The impact of family supportive supervisor behavior on employees' proactive behavior: A cognitive and affective integration perspective. *Sustainability, 15*(17), 12739. https://doi.org/10.3390/su151712739

Feeney, M. K., & Stritch, J. M. (2019). Family-friendly policies, gender, and work–life balance in the public sector. *Review of Public Personnel Administration, 39*(3), 422–448. https://doi.org/10.1177/0734371X17733789

Ferrer, J. M. B., & Garrido, J. A. M. (2014). Impact of family-friendly HRM policies in organizational performance. *Intangible Capital, 10*(3), 448-466. https://doi.org/10.3926/ic.506

Fontaine, A., Andrade, C., Matias, M., Gato, J., & Mendonça, M. (2007). Family and work division in dual earner families in Portugal. Em I. Crespi (Ed.*), Gender mainstreaming and family policy in Europe: Perspectives, research and debates* (pp. 167-198). Vita e Pensiero.

Frone, M. R. (2003). Work-family balance. Em J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10474-007

Gatrell, C. (2024). The 'paternal body': Reviewing the corporeal impact of new fatherhood on employed men. *International Journal of Management Reviews, 27*(1), 12-33. **https://doi.org/10.1111/ijmr.12377**

Geraldes, D., Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2024). Supervisor support and work-family practices: A systematic review. *Societies, 14*(12), 272. https://doi.org/10.3390/soc14120272

Geraldes, D. T., Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2025). Work-family practices and work family relationship: The role of boundary management. *BMC Public Health, 25*(1), 1343. https://doi.org/10.1186/s12889-025-22512-x

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.

Glauber, R. (2023). Motherhood, fatherhood, and the gender gap in occupational authority. *Sociological Forum, 38*(3), 637-659. https://doi.org/10.1111/socf.12924

Górska, A. M., Kulicka, K., Staniszewska, Z., & Dobija, D. (2021). Deepening inequalities: What did COVID-19 reveal about the gendered nature of academic work? *Gender, Work & Organization, 28*(4), 1546-1561. https://doi.org/10.1111/gwao.12696

Grandey, A. A., Gabriel, A. S., & King, E. B. (2020). Tackling taboo topics: A review of the three Ms in working women's lives. *Journal of Management, 46*(1), 7-35. https://doi.org/10.1177/0149206319857144

Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72-92. https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2016). *Making work and family work: From hard choices to smart choices*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315780511

Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work—family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources, 9*(4), 455-471. https://doi.org/10.1177/1523422307305487

Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Shulkin, S. (2008). Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. *Community, Work & Family, 11*(2), 199–214. https://doi.org/10.1080/13668800802024652

Guerreiro, M. das D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar: Manual para as empresas*. CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. https://repositorio.iscteiul.pt/handle/10071/3130

Hasan, Z. ul, Khan, M. I., Butt, T. H., Abid, G., & Rehman, S. (2020). The balance between work and life for subjective well-being: A moderated mediation model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6*(4), 127. https://doi.org/10.3390/joitmc6040127

Haun, V. C., Remmel, C., & Haun, S. (2022). Boundary management and recovery when working from home: The moderating roles of segmentation preference and availability demands. *German*

Journal of Human Resource Management, 36(3), 270-299. https://doi.org/10.1177/23970022221079048

Hennekam, S., Kelland, J., & Dumazert, J.-P. (2023). Paternal supervisor gatekeeping: How supervising fathers hinder other fathers at work in their uptake of flexible work arrangements. *Gender, Work & Organization, 30*(1), 94-111. https://doi.org/10.1111/gwao.12904

Hughes, K. D., & Silver, W. A. (2020). Beyond time-binds: Rethinking work-family dynamics for a mobile world. *Human Relations, 73*(7), 924-952. https://doi.org/10.1177/0018726719846264

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2018, 7 novembro). *Conciliação da vida profissional com a vida familiar – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego (2º trimestre de 2018)* [Informação à comunicação social].

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2020, 3 dezembro). *Inquérito à fecundidade 2019* [Informação à comunicação social].

Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization, 14*(3), 323–327. https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323

Karassvidou, E., & Glaveli, N. (2015). Work-family balance through border theory lens: The case of a company "driving in the fast lane". *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 34*(1), 84-97. https://doi.org/10.1108/EDI-05-2014-0038

Kato Nabirye H. (2025). The dynamics of family structures in modern society. *Eurasian Experiment Journal of Humanities and Social Sciences* (EEJHSS), *7*(1), 21-27

Kelland, J., Lewis, D., & Fisher, V. (2022). Viewed with suspicion, considered idle and mocked-working caregiving fathers and fatherhood forfeits. *Gender, Work & Organization, 29*(5), 1578-1593. https://doi.org/10.1111/gwao.12850

Kelly, E. L., Ammons, S. K., Chermack, K., & Moen, P. (2010). Gendered challenge, gendered response: Confronting the ideal worker norm in a white-collar organization. *Gender & Society, 24*(3), 281-303. https://doi.org/10.1177/0891243210372073

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior, 68*(2), 347–367. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002

Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behaviour, 81*(1), 112-128. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.04.003

Krekula, C., & Vickerstaff. S. (2020). The 'older worker' and the 'ideal worker': A critical examination of concepts and categorisations in the rhetoric of extending working lives. Em Á. Ní Léime, J. Ogg, M. Rašticová, D. Street, C. Krekula, M. Bédiová, & I. Madero-Cabib (Eds.), *Extended working life policies: International gender and health perspectives* (pp. 29-45). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-40985-2_2

Lamont, E. (2020). *The mating game: How gender still shapes how we date.* University of California Press. https://research.ebsco.com/c/i4bkg7/search/details/maeipszz3j?db=nlebk

Li, A., Bagger, J., & Cropanzano, R. (2016). The impact of stereotypes and supervisor perceptions of employee work-family conflict on job performance ratings. *Human Relations, 70*(1), 119-145. https://doi.org/10.1177/0018726716645660

Makateng, D., & Mokala, N. T. (2025). Understanding qualitative research methodology: A systematic review. *E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences, 6*(3), 327-335. https://doi.org/10.38159/ehass.2025637

Manes, C., Didona, T., J & Zuniga, J.-P. (2018). The family friendly factor: Key to employee satisfaction and reduced turnover. *Organizational Cultures: An International Journal, 18*(2), 1-13. https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v18i02/1-13

Marôco, A. L., Nogueira, F., Gonçalves, S. P., & Marques, I. C. P. (2022). Work-family interface in the context of social responsibility: A systematic literature review. *Sustainability, 14*(5), 3091. https://doi.org/10.3390/su14053091

Martins, H. H. T. S. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa, 30*(2), 289-300. https://doi.org/10.1590/S1517-97022004000200007

Matias, M., & Silva, A. (2011). Conciliação de papéis e parentalidade: Efeitos de género e estatuto parental. *Exedra: Revista Científica,* (5), 57-76. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3696726

Maulina, A., Mayesti, A., Ayu, D., & Sunimah, S. (2025). The effect of work-life balance, internal communication, and workload on employees' turnover intention. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 8*(3), 377-384. https://doi.org/10.32493/JJSDM.v8i3.48534

Memili, E., Patel, P. C., Holt, D. T., & Gabrielle Swab, R. (2023). Family-friendly work practices in family firms: A study investigating job satisfaction. *Journal of Business Research, 164*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114023

Mendonça, M., & Matos, P. M. (2015). Conciliação família-trabalho vivida a dois: Um estudo qualitativo com casais de duplo emprego. *Análise Psicológica, 33*(3), 317-334. https://doi.org/10.14417/ap.904

Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People, 7*(1), 23-48. https://doi.org/10.26458/jedep.v7i1.571

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação, 22*(37), 7-32.

Morf, M. E. (1989). *Changing patterns of work and family roles: A developmental approach*. Em E. B. Goldsmith (Ed.), *Work and family: Theory, research, and applications* (pp. 75–104). Sage.

Netemeyer, R. G., Maxham III, J. G., & Pulling, C. (2005). Conflicts in the work-family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. *Journal of Marketing, 69*(2), 130-143. https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.130.60758

O'Brien, A., & Liddy, S. (2021). The price of motherhood in the Irish film and television industries. *Gender, Work & Organization, 28*(6), 1997-2009. https://doi.org/10.1111/gwao.12612

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). (s.d.). *Better Life Index*.https://www.oecd.org/en/data/tools/well-being-data-monitor/better-life-index.html

Pearce, L. D., Hayward, G. M., Chassin, L., & Curran, P. J. (2018). The increasing diversity and complexity of family structures for adolescents. *Journal of Research on Adolescence*, *28*(3), 591–608. https://doi.org/10.1111/jora.12391

Perosini, G. L. (2017). A revolução industrial e sua influência na reestruturação da vida familiar. *RELACult – Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade, 3*(3). https://doi.org/10.23899/relacult.v3i3.435

Poelmans, S., Odle-Dusseau, H., & Beham, B. (2009). Work-life balance: Individual and organizational strategies and practices. Em S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 180–212). Oxford University Press.

Poulose, S. & N, S. (2014). Work life balance: A conceptual review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, *3*(2), 1-17. https://managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/324

Pringle, J., & Tushope, J. (1996). Family friendly policies: The experiences of three New Zealand companies. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 34*(3), 77-89. https://doi.org/10.1177/103841119603400306

Puspitawati, N. M. D., Atmaja, N. P. C. D., Ernawatiningsih, N. P. L., Salain, P. P. P., & Js, I.P. W. D. (2025). Unlocking success: The mediating power of organizational commitment and job satisfaction between work-life balance and employee performance. *Problems and Perspectives in Management, 23*(1), 472-481. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.36

Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management, 8*(3), 238-264. https://doi.org/10.1108/11766091111162070

Ren, X., & Caudle, D. J. (2020). Balancing academia and family life: The gendered strains and struggles between the UK and China compared. *Gender in Management: An International Journal, 35(2*), 141-165. https://doi.org/10.1108/GM-06-2019-0093

Samtleben, C., Bringmann, J., Bünning, M., & Hipp, L. (2019). What helps and what hinders? Exploring the role of workplace characteristics for parental leave use and its career consequences. *Social Sciences, 8*(10), 270. https://doi.org/10.3390/socsci8100270

Santos, G. G. (2015). Narratives about work and family life among Portuguese academics. *Gender, Work & Organization, 22*(1), 1-15. https://doi.org/10.1111/gwao.12061

Severino, A. J. (2014). *Metodologia do trabalho científico*. Cortez.

Silva, I. S., Santos, G., Brandão, A., Ruivo, S., & Lima, J. (2015). Work-family management: Reflections on the effectiveness of family-friendly practices and policies. In W. D. Nelson (Ed.), *Advances in business and management* (Vol. 8, pp. 79–94). Nova Publishers.

Steffan, B., & Loretto, W. (2025). Menopause, work and mid-life: Challenging the ideal worker stereotype. *Gender, Work & Organization, 32*(1), 116-131. https://doi.org/10.1111/gwao.13136

Suganda, U. K. (2022). Reducing turnover intention: The mediating role of work-life balance and organizational commitment. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy, 4*(3), 1-12. https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i3.344

Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology, 13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876

Syrda, J. (2023). Gendered housework: Spousal relative income, parenthood and traditional gender identity norms. *Work, Employment and Society, 37*(3), 794-813. https://doi.org/10.1177/09500170211069780

Teasdale, N. (2013). Fragmented sisters? The implications of flexible working policies for professional women's workplace relationships. *Gender, Work & Organization, 20*(4), 397–412. https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00590.x

Tenny, S., Brannan, J. M., & Brannan, G. D. (2022). *Qualitative study*. StatPearls. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470395/

United Nations Children's Fund East Asia & Pacific. (2020, junho). *Family-friendly policies: Handbook for business.* UNICEF. https://www.unicef.org/eap/reports/family-friendly-policies

Valentova, M. (2019). The impact of parental leave policy on the intensity of labour-market participation of mothers: Do the number of children and pre-birth work engagement matter? *Journal of European Social Policy, 29*(3), 428-445. https://doi.org/10.1177/0958928718776826

Valentova, M., Maas, R., & Koslowski, A. (2025). Parental leave challenges from the perspective of employers: Understanding sectors with low take-up by fathers. *Gender, Work & Organization, 32*(5), 1966-1981. **https://doi.org/10.1111/gwao.13259**

van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work-family conflict of men and women in European workplaces. *Social Indicators Research, 151*(2), 383-402. https://doi.org/10.1007/s11205-018-1993-1

Wall, K., Aboim, S., & Cunha, V. (2010). *A vida familiar no masculino: Negociando velhas e novas masculinidades.* Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Wan, M., Carlson, D. S., Perry, S. J., Thompson, M. J., Zhang, Y., & Kacmar, K. M. (2025). Adapting boundary preferences to match reality of hybrid work: A latent change score analysis. *Journal of Vocational Behavior, 157,* 104089. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104089

Warren, T., Fox, E., & Pascall, G. (2009). Innovative social policies: Implications for work–life balance among low-waged women in England. *Gender, Work & Organization, 16*(1), 126–150. https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00433.x

Weiss, S., & Ortlieb, R. (2025). Professional-personal boundary work: Individuals torn between integration and segmentation. *German Journal of Human Resource Management, 39*(2), 121-147. https://doi.org/10.1177/23970022241291503

Williams, J. C. (2001). *Unbending gender: Why family and work conflict and what to do about it.* Oxford University Press.

Wong, K. P., Chan, A., & Teh, P.-L. (2020). How is work-life balance arrangement associated with organizational performance? A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(12), 4446. https://doi.org/10.3390/ijerph17124446

Woods, S. A. & de Menezes, L.M. (2010). Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy. *International Journal of Human Resource Management, 21*(10), 1575-1597. https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500484

Yang, J. W., Suh, C., Lee, C. K., & Son, B. C. (2018). The work-life balance and psychosocial well-being of South Korean workers. *Annals of Occupational and Environmental Medicine, 30*, 38. https://doi.org/10.1186/s40557-018-0250-z

Yao, X., Mao, J., & Guo, W. (2025). Temporal conflicts and time management: The temporal structure of academic mothers in China. *Gender in Management.* https://doi.org/10.1108/GM-09-2024-0494

Yavorsky, J. E., Qian, Y., & Glauber, R. (2026). Workplace productivity: Gender, parenthood, and career consequences in the United States. *Gender, Work & Organization, 33*(1), 181-201. https://doi.org/10.1111/gwao.70027

Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice, 141*, 51–68. https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007

Apêndice

Apêndice A – Guião da entrevista

1. Questões sociodemográficas:

- Género;
- Idade;
- Profissão;
- Nº e idade dos filhos;
- Modelo de trabalho (presencial/híbrido/remoto).

2. No seu dia a dia, como descreveria a influência da sua vida profissional na vida familiar e vice-versa?

3. De que forma essa influência está de acordo com as suas preferências?

4. Que estratégias adota para gerir o trabalho e a vida familiar?

5. Quais considera ser os maiores desafios relativamente a essa gestão?

6. Sente que tem de ser uma pessoa diferente no trabalho e em casa? Em que aspetos as características de trabalhador são diferentes das de pai/mãe?

7. Acha que essas diferenças dificultam ou facilitam a transição entre os dois papéis?

8. Como se sente no momento que termina o trabalho e regressa à família? Existe algum hábito/ritual que o ajude a fazer essa transição?

9. Como descreveria a cultura da sua organização face à parentalidade?

10. Como gere os imprevistos e as responsabilidades familiares no trabalho? Nessas situações, qual é a reação dos seus supervisores e dos colegas de trabalho?

11. Consegue identificar alguma política de apoio à parentalidade que a sua organização oferece? Qual a sua perspetiva sobre elas?

12. Alguma vez recorreu a alguma política desse género? Se sim, como descreveria a sua experiência ao utilizá-la e de que forma isso ajudou? Se não, porquê?

13. Quais considera ser as expectativas que a sua organização tem sobre os trabalhadores?

14. Considera que as expectativas propostas para os trabalhadores são compatíveis com alguém com responsabilidades familiares? Porquê?

15. O que é para si o equilíbrio trabalho/família?

16. Se pudesse fazer alguma recomendação à sua organização, que políticas considera que poderiam ser adotadas de modo a facilitar o equilíbrio entre o trabalho e a família?

17. Tem mais alguma coisa que gostaria de acrescentar?