



Universidade de Brasília

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia - FACE

Departamento de Administração

RITA DE CÁSSIA QUEIROZ SOUZA

**CONCILIAÇÃO/EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS TERCEIRIZADOS.**

RITA DE CÁSSIA QUEIROZ SOUZA

**CONCILIAÇÃO/EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS TERCEIRIZADOS.**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Francisco Antônio Coelho Júnior

**CONCILIAÇÃO/EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS TERCEIRIZADOS.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Rita de Cássia Queiroz Souza

Dr.º Francisco Antônio Coelho Júnior
Professor-Orientador

Olinda Maria Gomes
Professor-Examinador

Lara Letícia Pinto Barbosa
Professor-Examinador

Brasília/DF, 19 de agosto de 2024.

Dedico este trabalho aos meus pais; meus avós, (in memoriam); familiares e amigos que contribuíram e me apoiaram em minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus por ter me ajudado em todas as esferas da minha vida e em minha jornada acadêmica antes mesmo de ingressar na Universidade de Brasília.

Agradeço aos meus pais por todo o incentivo, apoio e esforço em me proporcionar a melhor educação possível.

Agradeço ao meu orientador, Professor Francisco Antonio Coelho Junior, pela orientação, contribuições e valiosos comentários durante todo o processo de elaboração deste estudo.

Agradeço aos amigos que fiz nesta jornada e aos que me acompanharam nos momentos mais difíceis e felizes da minha vida estudantil.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os meus colegas que dedicaram seu tempo para responder a esta pesquisa com honestidade, cuidado e integridade.

“Crie a melhor, a mais grandiosa visão possível para sua vida, porque você se torna aquilo que você acredita”. - OPRAH WINFREY

RESUMO

Nos últimos anos, mudanças econômicas, tecnológicas e culturais têm impactado como as pessoas equilibram trabalho e vida pessoal, refletindo na organização do trabalho e na visão individual sobre o mercado de trabalho. Este estudo qualitativo investigou como a conciliação entre trabalho, vida pessoal e familiar influencia a satisfação no trabalho, através de questionários enviados a recepcionistas das UPAs do DF. Os resultados revelaram que a satisfação dos colaboradores está fortemente ligada à capacidade de manter um equilíbrio entre responsabilidades profissionais e pessoais, destacando a importância da organização, flexibilidade e suporte mútuo. Identificou-se que a falta de políticas específicas, como horários flexíveis e suporte emocional, prejudica a satisfação dos funcionários, que sugerem melhorias nas políticas de trabalho e no apoio dos supervisores. As limitações desta pesquisa incluíram a escassez de estudos recentes sobre conciliação trabalho-família, à resistência dos colaboradores em participar e ao baixo interesse, o que comprometeu a diversidade e profundidade dos dados coletados. Recomenda-se que pesquisas futuras explorem o impacto do equilíbrio trabalho-família na satisfação, examinem a identidade profissional e comparem políticas organizacionais para promover um equilíbrio mais eficaz.

Palavras-chave: Motivação. Satisfação Organizacional. Desempenho. Conciliação Trabalho-Família.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Maslow	17
-------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Caracterização dos participantes por gênero	33
Gráfico 2 - Caracterização dos participantes por idade	34
Gráfico 3 - Caracterização dos participantes por tempo de trabalho	34
Gráfico 4 - Caracterização dos participantes por escolaridade	35
Gráfico 5 - Caracterização dos participantes por escala/turno de trabalho	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Formulação do problema	12
1.2 Objetivo geral	13
1.3 Objetivos específicos	13
1.4 Justificativas	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Motivação	16
2.1.2 Teoria de Maslow	17
2.1.3 Teoria Bifatorial de Herzberg	19
2.1.4 Teoria da Expectância	21
2.2 Satisfação Organizacional	21
2.3 Conciliação entre a vida familiar/pessoal e o trabalho	24
2.4 Importância das práticas de conciliação e satisfação no trabalho	27
3 MÉTODO	32
3.1 Descrição da pesquisa	32
3.2 Caracterização da organização em estudo	32
3.3 Descrição do perfil de participantes	33
3.3.1 Perfil dos participantes	33
3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa	36
3.5 Caracterização dos procedimentos de coleta e análise dos dados	37
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
4.1 Equilíbrio entre Trabalho e Família	39
4.2 Práticas Organizacionais	50
4.3 Suporte Organizacional	59
5 CONCLUSÕES	65
5.1 Limitações da pesquisa	67
5.2 Recomendações para estudos futuros	68
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A	77

1 INTRODUÇÃO

O trabalho desempenha um papel fundamental na construção das identidades pessoais e sociais. Ele é intrínseco aos indivíduos, como destacam Paiva, Bendassoli e Torres (2015). O valor e o significado que as pessoas atribuem ao seu trabalho estão ligados à percepção de sua importância e utilidade.

De acordo com Borges e Tamayo (2001), o trabalho não apenas assegura a subsistência, mas também promove a individuação, gerando significados emocionais e existenciais e contribuindo de forma significativa para a formação da personalidade. O valor intrínseco atribuído ao trabalho, conforme discutido por Klein, Molloy e Brinsfield (2012), tem sido cada vez mais destacado na literatura recente, como evidenciado por Duarte e Dejours (2019). A literatura mais recente, como observada por Duarte e Dejours (2019), continua a explorar e expandir essas ideias, sublinhando a crescente relevância do trabalho na formação da identidade e na experiência emocional dos trabalhadores. O reconhecimento desse valor intrínseco é essencial para entender como as pessoas se relacionam com suas atividades profissionais e como isso afeta seu bem-estar e desenvolvimento pessoal.

O mundo do trabalho vem passando por transformações profundas, impactando a vida de milhões de pessoas em todo o globo. Mudanças econômicas, tecnológicas e culturais têm redefinido a maneira como as sociedades organizam suas atividades produtivas e como os indivíduos percebem seu papel no mercado de trabalho. Nos últimos anos, o vínculo e o significado atribuídos ao trabalho tornaram-se muito mais fortes e intensos (Rohm & Lopes, 2015).

Ao mesmo tempo, as pressões da vida moderna, como a busca pela estabilidade financeira, a ascensão das demandas familiares e as expectativas individuais de realização pessoal, têm lançado luz sobre a importância de se alcançar um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal/familiar. O trabalho pode ter significados diferenciados para a vida das pessoas (Joo & Lee, 2017). Seja por motivação financeira, seja por busca da realização pessoal, o ato de trabalhar é uma das principais e mais importantes atividades humanas (Paiva, Bendassoli & Torres, 2015).

O tema da satisfação no ambiente organizacional tem sido objeto de estudo há muito tempo, estudado e investigado por diversos autores que buscam entender não apenas o fenômeno em si, mas também as variáveis que estão relacionadas ao

mesmo. De acordo com Klijn (1998), desde os anos 30, pesquisadores realizam estudos sobre o tema satisfação no trabalho, posto a relevância deste aspecto de trabalho e na saúde do trabalhador. A satisfação no trabalho reflete o nível em que o ambiente laboral no qual o indivíduo está imerso coincide com suas necessidades (Baotham, Hongkhunto e Rattanajun, 2010). Adicionam-se a esses elementos as características pessoais ou fatores internos, constituídos pela vivência, a idade, o gênero e o nível educacional do colaborador (Aydogdu e Asikgil, 2011).

Neste cenário, a satisfação no trabalho e a habilidade de conciliação entre as obrigações profissionais e pessoais emergem como tópicos de relevância inegável. A satisfação no trabalho não é meramente um reflexo do sucesso profissional; ela abrange a própria essência da realização pessoal e da qualidade de vida. Ela também está vinculada à correspondência entre o ambiente laboral e as necessidades individuais, sendo adicionados elementos pessoais, como suas experiências, idade, gênero e nível educacional do colaborador, como fatores internos que influenciam essa satisfação.

Por outro lado, a capacidade de equilibrar as demandas do trabalho com os compromissos pessoais e familiares tornou-se uma questão vital para a saúde mental, emocional e física dos trabalhadores. Como entrelaçadas as responsabilidades no meio profissional e pessoal, estas precisam ser combinadas da melhor maneira a fim de evitar exaustões e desmotivações. Obter essa harmonia não é apenas uma exigência, mas uma busca interior para a autorrealização. Yucel (2012) argumenta que a satisfação no trabalho é a medida que o funcionário faz de seu vínculo com a empresa, e está associada à atitude positiva do trabalhador em relação ao seu emprego.

Novos arranjos do trabalho foram intensificados com a pandemia da COVID-19, vivenciada a partir do ano de 2020. Especialmente no primeiro ano da pandemia, com a implementação do teletrabalho compulsório (em virtude da quarentena), trabalhadores e famílias tiveram que criar, de forma assistemática, estratégias de adaptação ao novo cenário. A necessidade de distanciamento social levou à implementação forçada do teletrabalho, exigindo rápidas adaptações de trabalhadores e empresas (D'Abate & Eddy, 2021). O cenário de imprevisibilidade fez com que as estruturas familiar e laboral tivessem que coexistir em um momento ambiente, impactando e transformando as realidades. Estudos indicam que essa fusão de

ambientes trouxe impactos significativos na produtividade e no bem-estar dos trabalhadores, além de exigir ajustes nas tecnologias e nas dinâmicas organizacionais (Kramer & Kramer, 2020).

A pesquisa analisará as variáveis relacionadas ao trabalho das recepcionistas em uma empresa privada que fornece serviços terceirizados de mão de obra, especificamente nas Unidades de Pronto Atendimento (UPAs) do Distrito Federal. Durante a pandemia de COVID-19 em 2020, esses profissionais atuaram como linha de frente no atendimento a emergências de saúde. A investigação buscará entender como essas recepcionistas enfrentaram os desafios diários, suas estratégias de adaptação às condições de trabalho. O objetivo é identificar como essas variáveis influenciam as dinâmicas familiares e laborais dos trabalhadores dessa empresa.

Estudar empresas deste tipo é relevante porque empresas que terceirizam seus serviços frequentemente enfrentam desafios específicos relacionados ao ambiente de trabalho e à satisfação dos funcionários. Essas empresas lidam com uma grande diversidade de funções e ambientes, o que pode resultar em condições de trabalho variadas e, por vezes, instáveis. Além disso, a alta rotatividade e os baixos índices de satisfação são comuns nesse setor. Portanto, a análise visa compreender essas relações e influências para identificar áreas de melhoria e desenvolver estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais equilibrado e satisfatório para os funcionários, o que pode, por sua vez, melhorar o clima organizacional e gerar uma maior satisfação no ambiente de trabalho.

1.1 Formulação do problema

A literatura destaca que os colaboradores sabem da importância de se sentirem mais satisfeitos no ambiente de trabalho e reconhece que o seu engajamento e autogerenciamento desempenham um papel fundamental nesse processo, influenciando diretamente sua satisfação no ambiente de trabalho. Diante do exposto, faz-se o seguinte questionamento: A Conciliação/Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal/Família influencia na satisfação com o trabalho, segundo a percepção de trabalhadores de uma Empresa prestadora de serviços terceirizados?

Como perguntas secundárias, esta monografia ainda questiona: quais impactos da dinâmica familiar sobre a satisfação com o trabalho? Que aspectos do

ambiente laboral e da dinâmica familiar influenciam os níveis de satisfação com o trabalho?"

1.2 Objetivo geral

O presente trabalho teve por objetivo descrever, à luz da percepção de trabalhadores de uma Empresa prestadora de serviços terceirizados, de que forma a conciliação/equilíbrio trabalho/vida pessoal/família influencia na satisfação com o trabalho.

1.3 Objetivos específicos

(I) Descrever dimensões de satisfação no trabalho percebidos por colaboradores que trabalham na empresa prestadora de serviços terceirizados;

(II) Descrever dimensões de equilíbrio/conciliação trabalho-família, percebidos por colaboradores que trabalham na empresa prestadora de serviços terceirizados

(III) Descrever, sob a ótica de colaboradores, que trabalham empresa prestadora de serviços terceirizados, facilitadores e dificultadores organizacionais e contextuais associados à busca pelo equilíbrio trabalho-família;

(IV) Propor plano de ação visando à integração efetiva entre trabalho e família à luz da satisfação no trabalho.

1.4 Justificativas

Embora seja geralmente aceito e debatido que as organizações desempenham um papel crucial na promoção da satisfação no trabalho e na facilitação da conciliação/equilíbrio entre as demandas profissionais e vida pessoal, o planejamento e gerenciamento também torna-se uma responsabilidade individual do colaborador. Muitos são os possíveis antecedentes do engajamento no trabalho (Bakker, 2014; Kossyva et al., 2023; Zahari & Kaliannan, 2022).

Dentre outras coisas, a satisfação no trabalho não está apenas relacionada ao sucesso profissional, mas também a capacidade de equilibrar as obrigações no trabalho com a vida pessoal e familiar. As relações entre o engajamento e outros comportamentos e atitudes no trabalho parecem ser mais fortes para

servidores públicos do que para trabalhadores do setor privado (Borst et al., 2019). Diante da necessidade de aprofundar a compreensão da interseção entre a satisfação no trabalho e a habilidade dos profissionais em equilibrar as demandas profissionais com as responsabilidades e interesses pessoais, embora seja amplamente reconhecido que as organizações desempenham um papel fundamental na promoção do contentamento laboral e na facilitação do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, é fundamental entender como essa dinâmica influencia a percepção dos colaboradores. A identificação com o propósito organizacional e a percepção de que ele está sendo efetivo para o alcance de um bem maior faz com que a motivação intrínseca seja nutrida (Tuin et al., 2020). Assim, procura-se compreender como os funcionários percebem a influência desse equilíbrio no seu nível de satisfação no trabalho no contexto da organização em estudo.

O conflito entre vida pessoal e vida profissional tem recebido destaque, especialmente na literatura internacional (Gomez, et al., 2021; Oliveira, et. al. 2013). Portanto, a presente pesquisa teve como objetivo analisar com os estudos acerca da percepção dos profissionais, de que maneira a relação da capacidade de equilibrar as demandas do trabalho com as responsabilidades e interesses pessoais afeta a satisfação dos funcionários. Esta abordagem se torna relevante devido à crescente importância da satisfação no trabalho e da capacidade de equilibrar as demandas profissionais e pessoais, que impactam diretamente no bem-estar dos colaboradores e na sua produtividade. Ao explorar as implicações sociais desse equilíbrio, precisamos buscar compreender como as organizações podem contribuir para a construção de um ambiente laboral mais saudável e, conseqüentemente, promover os indivíduos mais satisfeitos e produtivos.

Além disso, a compreensão das dinâmicas entre satisfação no trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal contribui para a construção de uma sociedade mais saudável e resiliente.

Isso posto, esta pesquisa visa preencher lacunas na compreensão da experiência dos funcionários em relação à satisfação no trabalho e à conciliação/equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e familiar, destacando a importância desses aspectos para o seu bem-estar e sua satisfação no ambiente de trabalho.

Neste Capítulo foram apresentados a pergunta e os objetivos de pesquisa, apresentaram-se as justificativas teóricas, institucional e social, bem como discutiu-se sobre a importância do tema a ser tratado, no próximo Capítulo apresenta-se o referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este Capítulo abordará os fundamentos teóricos e as pesquisas apresentadas na literatura relacionada ao tema em consideração. Para compreender melhor o assunto, foram abordados e aprofundados vários estudos não só sobre o tema em questão, mas também outras questões consideradas relevantes para a compreensão deste fenômeno, por exemplo a variável motivação, que em diversas pesquisas se apresenta como um fenômeno fundamental para a compreensão da satisfação organizacional.

O referencial teórico está estruturado em Seções para melhor entendimento e leitura.

2.1 Motivação

Se há algo que desperte a curiosidade humana é compreender as causas das diferenças individuais, evidenciando assim as preferências e interesses de cada um. Os psicólogos acreditam que grande parte da diversidade no comportamento individual decorre de um processo chamado "Motivação".

A motivação dos funcionários é um dos aspectos mais críticos da gestão organizacional, mas, paradoxalmente, um dos mais negligenciados. Implementar sistemas de gestão baseados em normas, utilizar planejamento estratégico, informatizar processos produtivos - tudo isso pode levar a vantagens competitivas. Contudo, esta vantagem é difícil de alcançar ou sustentar se o elemento humano não estiver motivado para contribuir eficazmente para o sucesso da organização.

2.1.1 Definição

A definição mais antiga de satisfação no trabalho é oferecida por Hoppock (1935), que a descreve como uma "combinação de condições psicológicas, fisiológicas e ambientais que levam uma pessoa a afirmar sinceramente que está satisfeita com seu trabalho". Por outro lado, Locke (1976) define a satisfação no trabalho como "um estado emocional agradável ou positivo experimentado pelo funcionário, resultante de toda a sua experiência de trabalho ou desempenho em uma função específica".

Ambas as definições fornecem uma compreensão abrangente da satisfação no trabalho. Hoppock oferece uma perspectiva mais ampla e multidimensional, enquanto Locke foca na resposta emocional direta do funcionário. Juntas, essas definições ilustram a complexidade da satisfação no trabalho e a importância de considerar diversos fatores ao avaliar o bem-estar dos funcionários.

A satisfação no trabalho é uma variável que varia conforme a percepção e a experiência individual de cada funcionário (Suganthi, 2016). Suganthi (2016) argumenta que enquanto um funcionário pode sentir satisfação e ter uma visão positiva sobre seu trabalho, outro pode sentir insatisfação e adotar uma perspectiva negativa em relação à mesma função. Assim, a satisfação no trabalho pode ser vista como o sentimento de orgulho interno e realização que um indivíduo experimenta ao desempenhar uma função específica (Ahmad et al., 2021).

A forma como as pessoas veem o mundo é tão importante quanto as oportunidades que o seu ambiente oferece e o seu próprio potencial. Isso porque suas esperanças e objetivos de vida podem influenciar sua motivação para ter sucesso na carreira profissional (Lucena, 2017). Independentemente do estímulo, seja interno ou externo, a motivação tem se mostrado um elemento essencial nos contextos organizacionais.

2.1.2 Teoria de Maslow

Diante das várias pesquisas sobre esse assunto, uma das teorias mais conhecidas é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1908-1970), na qual o autor sugere que a vida motivacional dos indivíduos possa ser comparada a escalar uma pirâmide com diferentes níveis, cada um correspondendo a diferentes necessidades (Cavalcanti et al., 2019).

Maslow argumenta que as necessidades são hierárquicas e universais, pelo fato de que todas as pessoas as sentem, e as identificam em cinco necessidades, que estão organizadas em uma estrutura piramidal hierárquica (Figura 1):

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Maximiano (2015)

De acordo com Maximiano (2015), às cinco necessidades são definidas da seguinte forma, começando do topo da pirâmide:

1. Necessidade de autorrealização: relacionada a conquistas pessoais, como autodesenvolvimento, uso pleno do potencial e habilidades individuais.
2. Necessidade de estima: envolve autoconfiança e apreço dos outros.
3. Necessidade social: inclui interações sociais, como amizades, relações familiares e colaboração entre grupos.
4. Necessidade de segurança: abrange segurança física e estabilidade no emprego.
5. Necessidade básica: refere-se às necessidades mais essenciais, como alimentação, água e sono.

No geral, os indivíduos procuram progredir através de suas necessidades, abordando uma de cada vez para, eventualmente, alcançar sua plena autorrealização. Dentro das necessidades fundamentais dos indivíduos é descobrir um percurso que as leve a alcançar não apenas seus objetivos e bens materiais, mas também lhes permita dar um propósito ao seu trabalho, atingindo a satisfação completa na carreira (Silva 2007).

Quanto à necessidade de estima, seguir um caminho profissional proporciona aos indivíduos a percepção de que suas competências, desempenho e entusiasmo

estão sendo valorizados. Essa necessidade é bastante semelhante à autorrealização, pois envolve aspectos ligados ao crescimento pessoal, à realização do potencial e ao uso das habilidades. Na maioria das vezes, e frequentemente, a trajetória profissional está associada a algumas das exigências mencionadas por Maslow, como a necessidade de segurança, na qual a estabilidade na carreira proporciona ao indivíduo uma sensação de proteção.

Há uma distinção evidente entre funcionários que desfrutam de segurança, tanto financeira quanto profissional, e aqueles que não têm estabilidade no emprego (Garnier 2005). A ausência de estabilidade pode provocar diversos sentimentos nas pessoas, incluindo a falta de entusiasmo para realizar suas responsabilidades tanto no âmbito profissional quanto pessoal, o receio relacionado à eventual demissão, a ausência de perspectiva em relação a uma trajetória profissional futura, entre outros fatores.

Maslow supõe que, mesmo que as pessoas compreendam suas necessidades, isso não implica que todas estejam automaticamente motivadas a alcançar a autorrealização (Cavalcanti et al. 2019).

2.1.3 Teoria Bifatorial de Herzberg

A teoria Bifatorial de Herzberg foi desenvolvida ao examinar as narrativas das pessoas sobre suas aspirações no trabalho, focando especialmente nos elementos que as deixavam satisfeitas ou insatisfeitas nesse ambiente. Essa teoria destaca que existem dois elementos ligados às interações sociais e ao ambiente laboral capazes de influenciar a motivação e o contentamento das pessoas nas empresas, sendo eles os fatores higiênicos e os fatores motivadores.

De maneira mais específica:

Os fatores higiênicos não geram motivação por si só, mas sua ausência leva à insatisfação e falta de estímulo. Incluem aspectos como as políticas e a administração da empresa, a supervisão, o salário, as relações interpessoais e as condições de trabalho. Além desses fatores, é fundamental considerar os fatores motivadores, que são aqueles verdadeiramente motivadores. Exemplos desses fatores incluem a sensação de realização, o reconhecimento, a própria natureza do trabalho, a

responsabilidade e o progresso/profissionalismo (Herzberg, 1959, apud Ribeiro, Passos, & Pereira, 2018).

Os fatores de higiênicos/ extrínsecos estão associados às circunstâncias ou ao contexto laboral, enquanto os fatores motivacionais/ intrínsecos estão ligados ao conteúdo do trabalho (Maximiano, 2015).

Tratando-se dos fatores extrínsecos, estes por sua vez surgem dentro do ambiente que o indivíduo está inserido. Herzberg inclui nesse grupo fatores como salário, supervisão técnica, condições de trabalho, regulamentos e cultura organizacional, bem como interações pessoais com seus supervisores. Quando esses elementos são compreendidos no ambiente de trabalho, as organizações precisam adotar políticas e práticas que estimulem o colaborador de maneiras variadas. Dentre os elementos motivadores estão as oportunidades para alcançar êxito pessoal, o reconhecimento das conquistas, a própria essência das atividades, a responsabilidade e as chances de avanço na carreira (López, 1996). Para Bergamini (1994) os fatores motivacionais/intrínsecos têm origem em uma perspectiva mais individualizada, voltada para aquilo que cada pessoa procura e que reconhece seus interesses internos.

É sabido que os fatores higiênicos, quando presentes, impedem comportamentos negativos, mas não estimulam atitudes positivas. Por outro lado, os fatores motivacionais são responsáveis por atitudes positivas, mas não impedem as negativas (Cunha et al., 2004).

Cabe notar que vários estudos confirmaram algumas semelhanças entre a teoria das necessidades de Maslow e a teoria de Herzberg. Segundo Pérez-Ramos (1990), embora os autores tenham perspectivas distintas sobre motivação, ambas as teorias podem ser relacionadas. Maslow destaca as necessidades humanas, enquanto Herzberg complementa essas necessidades ao abordar os estímulos que podem ser empregados para alcançar a satisfação dessas necessidades.

Além disso, de acordo com diversos autores, é possível relacionar os fatores higiênicos de Herzberg com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, enquanto os fatores motivacionais se alinham com as necessidades de autoestima e autorrealização da pirâmide das necessidades (Leite, 2013; López, 1996).

2.1.4 Teoria da Expectância

Uma das teorias fundamentais que conectam as gratificações à motivação é a teoria da Expectância, elaborada por Vroom (1964). Essa teoria afirma que a motivação de um indivíduo está condicionada ao resultado do produto entre a expectativa, a instrumentalidade e a valência. Dentro desse contexto, a expectativa representa a consciência de que o investimento de energia em uma atividade resultará em um desempenho favorável. A instrumentalidade, por sua vez, representa a percepção de que o desempenho conduzirá a uma recompensa, enquanto a valência diz respeito ao valor atribuído pela pessoa à recompensa obtida.

De acordo com Porter e Lawler III (1968), o grau de esforço atribuído na atividade é diretamente impactado pelo valor associado à recompensa e pela percebida probabilidade de obter recompensa mediante o esforço. Portanto, a motivação para agir está intrinsecamente ligada à chance de alcançar o resultado desejado e ao valor que será obtido como benefício, levando o indivíduo a dedicar maior empenho na atividade (Bergue 2010).

Para Kanfer (1992), a Teoria da expectativa exerce influências secundárias no comportamento, uma vez que o resultado entre essas variáveis são limitados por fatores ambientais, sendo, por essa razão, são classificadas como uma teoria de ação de nível intermediário.

Dentre as teorias discutidas, a Teoria da Expectância de Vroom será a base para a presente pesquisa. Esta escolha se deve à sua abordagem detalhada e prática da motivação, focando na percepção dos indivíduos sobre as relações entre conciliação/equilíbrio entre trabalho/vida pessoal. Portanto, a teoria de Vroom proporcionará a estrutura necessária para investigar as variáveis de motivação no ambiente de trabalho das recepcionistas nas UPAs do Distrito Federal. Ao adotar a Teoria da Expectativa como base, a análise será orientada por um modelo que considera como as expectativas dos trabalhadores em relação aos resultados influenciam seu nível de motivação e desempenho.

2.2 Satisfação no trabalho

A análise do comportamento humano nas atividades laborais nos últimos tempos, tem sido amplamente examinada, no contexto emocional a satisfação que o colaborador possui em sua ocupação. De acordo com Klijn (1998), desde a década de

30, pesquisadores conduzem estudos acerca do assunto satisfação no trabalho, dada a importância desse elemento no contexto de trabalho e na saúde do trabalhador.

A apreciação de um sistema laboral ocorre com base na habilidade de ajuste da atividade ao ser humano e do ser humano à atividade (Guérin et al., 1997; Dejours, 2002). Um dos fatores que influencia na capacidade de adequação é a satisfação no trabalho, que, conforme Rohmert (apud por Fischer & Paraguay, 1989), está relacionada à fusão, à autonomia, à motivação, ao envolvimento e à utilização das aptidões físicas e mentais.

2.2.1 Definição

Locke (1969) define a satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o funcionário faz do seu trabalho ou da concretização de seus valores por meio dessa tarefa, constituindo uma emoção positiva de bem-estar. Ainda segundo de Locke (1969, 1976), a satisfação no ambiente laboral é um estado emocional, pois a emoção resulta da avaliação dos princípios e valores do indivíduo, e por ser um estado emocional, a satisfação possui dois fenômenos: o de felicidade (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação).

Ainda que Locke (1969,1976) aponte que a satisfação no ambiente laboral seja um fenômeno pessoal e individual, ele destaca que os elementos causais podem ser categorizados em dois grandes conjuntos: eventos e condições de trabalho (atividade em si, remuneração, crescimento profissional, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho); e agentes laborais (colegas e subordinados, supervisores, empresa/organização), indicando que os elementos causais devem ser examinados em suas inter relações. Locke (1976) menciona que a satisfação profissional pode gerar efeitos tanto para a pessoa quanto para a organização, influenciando elementos comportamentais e a saúde física e mental do colaborador.

De acordo com Harris (1989), a satisfação no trabalho é um sentimento decorrente da situação total do ambiente de trabalho. Fraser (1996) descreve a satisfação no trabalho como um estado individual, subjetivo, fluido e continuamente alterável por condições intrínsecas e extrínsecas tanto ao trabalho quanto ao trabalhador.

Diversas definições sobre o conceito de satisfação profissional apresentam variações. Algumas perspectivas o encaram como um estado emocional, uma emoção,

conforme previamente destacado (Locke , 1969, 1976; Harris, 1989; Fraser, 1996). Outros autores definem satisfação como uma atitude (Rego, 2001; Robbins, 2002). Essas distinções podem originar equívocos metodológicos em pesquisas e devem ser consideradas criteriosamente ao selecionar o instrumento de mensuração alinhado aos objetivos propostos.

Segundo Rego (2001), a satisfação no trabalho está vinculada ao tratamento de equidade e ao respeito ao qual o funcionário é sujeitado. Robbins (2002) define a satisfação no trabalho "como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza". Essa definição é adotada pelo autor devido à percepção de que o ser humano responde ativamente a situações laborais que não o satisfazem, manifestando atitudes de mudança. Esta perspectiva aborda a satisfação e a insatisfação profissional como fenômenos distintos, em que a insatisfação está ligada aos elementos que influenciam o trabalho, como o ambiente, as recompensas e a liderança, sendo essa abordagem fundamentada na Teoria de Herzberg.

Locke (1969, 1976) identifica falhas em certas teorias nesse assunto, como a de Herzberg, que interpreta a satisfação e a insatisfação como fenômenos distintos, sem levar em conta as diferenças individuais na percepção da satisfação no trabalho, justificando essa limitação afirmando que os valores são pessoais, sendo os principais determinantes emocionais no ambiente de trabalho. Ainda segundo Locke (1976) a satisfação no trabalho pode acarretar resultados tanto para o indivíduo quanto para a organização, influenciando aspectos comportamentais e a saúde física e mental do colaborador.

De acordo com Bergamini & Beraldo (1988), as definições acerca da satisfação no ambiente laboral, possuem significado se apenas levarem em conta as variações individuais provenientes das variáveis inatas em interação com as experiências vivenciadas.

A satisfação no trabalho é impactada pela capacidade lidar com diversas circunstâncias (Harris, 1989). Em outras palavras, o processo de satisfação torna-se dinâmico, envolvendo uma variedade de situações, características individuais, ambientes de trabalho, expectativas, necessidades e motivações (Büssing et al., 1999).

Dentre as definições apresentadas, a definição de satisfação no trabalho proposta por Robbins (2002), que a descreve como "a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza". será a base para a presente pesquisa. Esta definição

será a base da análise devido à sua abordagem abrangente e prática, que considera a satisfação como uma resposta ativa às condições de trabalho. A escolha por esta definição permitirá uma melhor compreensão das variáveis que influenciam a satisfação no ambiente de trabalho e como essas variáveis influenciam na satisfação com o trabalho.

2.3 Conciliação entre a vida familiar/pessoal e o trabalho

O trabalho e a família representam as esferas fundamentais na vida da maioria dos indivíduos, sendo crucial para os pesquisadores entender a relação entre esses dois fatores (Rashid, Nordin, Omar & Ismail, 2012). As várias abordagens no âmbito profissional e as transformações nas configurações familiares surgem como os principais impulsionadores do crescente interesse na pesquisa sobre o trabalho e a família (Edwards & Rothbard, 2000; Voydanoff, 2002; Major & Germano, 2006).

O trabalho e a família exercem um papel central na vida cotidiana e na história das pessoas e por muito tempo esses dois domínios foram considerados independentes e não interferentes entre si na vida dos indivíduos (Aguiar & Bastos 2013; Andrade & Barbosa, 2015) no entanto, com o passar do tempo, essa postura de separar essas duas instâncias e tratá-las como independentes entre si, mudou após o desenvolvimento de estudos que demonstraram que essas duas áreas da vida estabelecem relações bastante proximais e dinâmicas, e uma vez que identificado essa interdependência, o desafio se baseia entre encontrar um equilíbrio entre as duas esferas (Chambel & Veríssimo, 2009; Chambel, et al, 2022; Gomez et al., 2021).

Vários estudos apontam os benefícios do suporte familiar estar associado a uma redução do conflito originado pelo trabalho na família, além de melhorar as atitudes e comportamentos dos trabalhadores relacionados ao emprego, especialmente em relação à satisfação organizacional (Santos, 2008).

Por serem cenários que coexistem ao longo da trajetória do colaborador e serem considerados de significativa relevância, esses interagem de várias maneiras, podendo resultar em dois tipos de troca de influências, as positivas - quando é percebida uma disposição para facilitação e enriquecimento - e negativas- ocasionando uma sensação de tensão ou conflito (Byron, 2005; McNall et al., 2009).

A conciliação entre o trabalho e a família é caracterizada como uma relação

equilibrada que se estabelece entre a vida profissional e a vida familiar de cada indivíduo (Edwards & Rothbard, 2000).

Os estudos sobre o conflito entre trabalho e família geralmente adotam o conceito proposto por Greenhaus e Beutell (1985), que definem esse conflito como uma incompatibilidade entre as funções de trabalho e família, uma vez que essas dimensões podem, em certa medida, ser mutuamente exclusivas (Aguiar & Bastos, 2013; Min et al., 2021).

O trabalho é percebido como uma prática voltada para prover bens e serviços de suporte à vida familiar, conectando-se, de maneira direta, a uma organização que busca recompensas extrínsecas. A vida familiar é caracterizada por vínculos biológicos, matrimônio, costume social ou adoção (Edwards & Rothbard, 2000).

A saúde no trabalho é afetada por fatores pessoais - como características sociodemográficas e recursos individuais - e por elementos organizacionais, incluindo as condições laborais (Silva & Tavares, cit in Neves & Costa, 2012), bem como a cultura organizacional, visto que é fundamental que a cultura da organização seja transversal (Costa, 2012). Um ambiente laboral que não seja considerado saudável pode resultar em implicações para a própria organização, acarretando custos relacionados a ausências, despesas imediatas/diretas, e também podem gerar insegurança entre os colaboradores, reduzindo a produtividade organizacional, aumentando a rotatividade e gerando desmotivação dos indivíduos, diminuindo, assim, seu desempenho, trazendo também outras consequências, como na imagem da organização (Silva & Tavares, cit in Neves & Costa, 2012).

Colaboradores que conseguem equilibrar a vida profissional e a vida familiar demonstram maior satisfação no seu trabalho e com sua família (Hanson, et. al, 2006), um desempenho profissional mais elevado (Friedman & Greenhaus, 2000) e uma melhor performance no âmbito de sua família (Thompson & Prottas, 2006).

A literatura aponta que o conflito trabalho-família ocorre quando: (a) o tempo dedicado a um papel dificulta o cumprimento das exigências de outro; (b) a tensão gerada pela participação em um papel torna difícil atender aos requisitos de outro; e (c) comportamentos específicos exigidos por uma função dificultam o cumprimento das demandas de outro papel (Frone et al., 1992; Greenhaus & Beutell, 1985; Gomez et al., 2021).

2.3.1 Modelos teóricos relativos à conciliação entre o trabalho e a família

De acordo com vários autores, há quatro modelos teóricos relativos à conciliação entre trabalho e família (Santos, 2011), o modelo de segmentação, teoria de compensação, teoria instrumental e o modelo Spillover.

O modelo de segmentação argumenta que ambos os domínios operam de maneira independente e autônoma, ou seja, um não influencia o outro (Edwards & Rothbard, 2000). Este modelo separa essas duas atividades por gênero, considerando a vida profissional como uma atividade masculina e a vida familiar como uma atividade feminina. Esses domínios são vistos como independentes, o que implica diretamente nos indivíduos, já que, ao separar esses dois domínios, as organizações entendem que não possuem responsabilidades pela vida privada de seus colaboradores, não participando no processo de conciliação entre trabalho e família (Matias & Fontaine, 2012). Por sua vez, os próprios colaboradores percebem que têm total responsabilidade por equilibrar esses papéis (Emslie & Hunt, 2009).

De acordo com Santos (2008), a teoria da compensação argumenta que cada domínio impacta o outro em relação às carências e insatisfações, resultando em um aumento de investimento no outro domínio. Em outras palavras, eles estão interligados de maneira a possibilitar a compensação de carências e insatisfações em um dos domínios, enquanto investem no outro (Edwards & Rothbard, 2000).

A teoria instrumental argumenta que ambos os domínios são meios para alcançarmos aquilo que queremos no outro domínio (Santos, 2008).

O modelo Spillover defende uma relação de reciprocidade entre os dois domínios, onde ambos se influenciam mutuamente, seja de maneira positiva ou negativa. Isso envolve a transferência de emoções, atitudes, valores, competências e comportamentos (Santos, 2011; Hanson, Hammer & Colton, 2006), bem como a transferência de experiências do trabalho para a vida familiar e vice-versa. Muitas vezes, não há uma fronteira clara entre os dois setores (Santos, 2011), ou seja, pode haver uma associação de um construto psicológico do âmbito familiar com o campo profissional, e vice-versa (Matias & Fontaine, 2012).

Entretanto, essas associações podem ser de construtos psicológicos positivos ou negativos, resultando, respectivamente, em uma promoção de papel ou em conflito entre papéis (Matias & Fontaine, 2012). Algumas pesquisas evidenciaram que o contexto familiar pode beneficiar o desempenho no cenário profissional (Matias &

Fontaine, 2012).

De acordo com Goméz (2003), a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar só é possível quando ambos os domínios se desenvolvem de maneira satisfatória e não há negligência em relação a nenhum dos domínios.

2.4 Importância das práticas de conciliação e satisfação no trabalho

Nos dias atuais, a maioria das organizações expressam preocupações pelo que ocorre na vida familiar de seus colaboradores, introduzindo um conjunto de práticas para apoiar os trabalhadores na gestão de suas obrigações e responsabilidades familiares: as chamadas práticas de conciliação entre o trabalho e a família (Allen, 2001; Shockley & Allen, 2007; Thomas & Ganster, 1995; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). Para as empresas, essas práticas representam um meio de preservar a vantagem competitiva, elevando o moral e atraindo e retendo uma equipe comprometida e mais dedicada. Para os colaboradores, essas práticas são uma maneira de aliviar os desafios inerentes à necessidade de conciliar suas funções profissionais e familiares (Allen, 2001).

Mardalena (2020) afirma que os profissionais de recursos humanos estudam os níveis de satisfação no trabalho dos funcionários para entender o comprometimento e o comportamento dos funcionários dentro de um local de trabalho. Tal avaliação auxilia gerentes gerais e de recursos humanos a reduzir a taxa de rotatividade de funcionários porque ambientes de negócios turbulentos têm múltiplos impactos sociais, econômicos, políticos e ambientais sobre os funcionários. Portanto, a avaliação da satisfação no trabalho é uma ferramenta estratégica para antecipar e mitigar esses impactos. Ao identificar e abordar fatores que contribuem para a insatisfação, as organizações podem criar um ambiente de trabalho mais positivo e estável, promovendo o engajamento e a retenção dos funcionários. A gestão proativa da satisfação dos funcionários não apenas melhora o clima organizacional, mas também contribui para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo da organização.

Os principais motivos para medir, pesquisar e investigar os níveis de satisfação dos funcionários no trabalho incluem a busca por uma influência positiva e a melhoria do desempenho dos colaboradores (Govender & Jasson, 2018;

Mardalena, 2020; Peric et al., 2018), a compreensão e o atendimento das necessidades dos funcionários para garantir sua satisfação a longo prazo (Masri, 2009; Swanepoel et al., 2014), e o fortalecimento do desempenho e da competitividade organizacional (Lillo-Banuls et al., 2018; Tasios & Giannouli, 2017).

Medir e investigar a satisfação dos funcionários é uma prática fundamental para várias dimensões do sucesso organizacional. Govender e Jasson (2018), Mardalena (2020) e Peric et al. (2018) indicam que um dos principais objetivos dessa avaliação é influenciar positivamente e aprimorar o desempenho dos funcionários. A satisfação no trabalho está intimamente ligada ao engajamento e à produtividade, e entender o que motiva os colaboradores permite que as organizações implementem estratégias para melhorar esses aspectos.

Ngcobo et al. (2022) destacam que os funcionários desempenham um papel fundamental na criação e na entrega de serviços de alta qualidade, na satisfação do cliente e na retenção dentro do setor de serviços. Além disso, eles contribuem para o desenvolvimento organizacional e para o aumento da receita. Portanto, é responsabilidade das organizações assegurar que seus colaboradores, especialmente aqueles envolvidos diretamente no atendimento ao cliente, estejam bem satisfeitos e motivados para desempenhar suas funções com excelência (Ngcobo et al., 2022).

Diante disso, Ngcobo et al. (2022) sublinham a importância crítica dos funcionários no setor de serviços. Eles não apenas são essenciais para oferecer serviços de qualidade e satisfazer os clientes, mas também desempenham um papel crucial na retenção de clientes e na geração de receita. O envolvimento e a satisfação dos funcionários têm um impacto direto na qualidade do serviço prestado e na percepção que os clientes têm da empresa.

Deve-se buscar um ambiente organizacional saudável e de equilíbrio, segundo Winter e Alf (2019), com base na cooperação e no compartilhamento de valores pessoais e profissionais que convirjam à formação da identidade dos trabalhadores. A recomendação de Winter e Alf (2019) ressalta a importância de um ambiente organizacional que não apenas atenda às necessidades operacionais da empresa, mas também promova o bem-estar e o desenvolvimento pessoal dos funcionários. Um ambiente saudável é caracterizado por um equilíbrio entre as exigências do trabalho e as necessidades pessoais dos colaboradores, o que ajuda a criar um espaço onde os

funcionários se sintam valorizados e engajados.

Algumas pesquisas têm constatado que a presença dessas práticas de conciliação entre o trabalho e a família está positivamente associada à satisfação no trabalho (Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999; Thomas & Ganster, 1995). Em contrapartida, estudos adicionais têm indicado que as práticas conciliatórias disponíveis desempenham um papel crucial para que os trabalhadores equilibrem os domínios do trabalho profissional e familiar, contribuindo para a facilitação do trabalho no âmbito familiar (Carlson, Kacmar, Wayne & Grzywacz, 2006; Grzywacz & Butler, 2005). É essencial buscar conciliar valores pessoais e organizacionais para promover o bem-estar no trabalho (Sonnentag, 2015).

Dentre as práticas existentes, podemos mencionar diversas categorias: a flexibilidade no trabalho (a exemplo da adaptação de horários, a opção por um contrato em regime parcial ou a escolha de realizar o trabalho em casa); as licenças laborais (como as licenças por maternidade e paternidade, ou as licenças a assistência à família); auxílio no cuidado de dependentes (como oferecer serviços de creche na empresa, conceder subsídios para cuidados infantis ou estabelecer parcerias com entidades de assistência de crianças), entre outras (Allen, 2001; Frone, 2003). Essas práticas simplificam a vida familiar do colaborador, seja reduzindo as demandas do emprego ou amenizando o impacto dessas exigências no âmbito familiar.

As práticas de flexibilidade (em relação a horários e local de trabalho) estão correlacionadas com um aumento da autonomia e controle por parte do colaborador (Thomas & Ganster, 1995), envolvendo habilidades de resolução de problemas e discernimento sobre demandas divergentes no trabalho. Essas habilidades podem auxiliar o funcionário no planejamento eficiente de suas responsabilidades familiares e na execução eficaz das mesmas (Grzywacz & Butler, 2005). Já as práticas de assistência aos dependentes, auxilia o colaborador a cumprir suas obrigações familiares, concedendo a ele uma maior dedicação ao trabalho, proporcionando mais oportunidades de crescimento e níveis aprimorados de desempenho. Isso, por sua vez, contribui para fomentar sua autoestima e confiança, elementos que podem ser empregados para intensificar os afetos positivos e o desempenho no âmbito familiar (Aryee et al., 2005; Greenhaus & Parasuraman, 1999).

Diversas pesquisas evidenciam que essas práticas de conciliação têm um

impacto positivo nas atitudes dos funcionários em relação às suas atividades profissionais. Grover e Crooker (1995) e Thompson et al. (1999) constataram que os colaboradores que atuavam em organizações que adotavam essas práticas de conciliação apresentavam maior comprometimento afetivo e menor propensão a deixar a empresa.

Para Muse, Harris, Giles e Feild (2008), quando as organizações ofereciam práticas conciliatórias valorizadas pelos funcionários, estes demonstraram um comprometimento afetivo mais elevado. Scandura e Lankau (1997) e Thomas e Ganster (1995) mostraram que horários flexíveis estavam positivamente relacionados ao comprometimento afetivo com a organização.

O trabalho pode proporcionar recursos econômicos como a remuneração, benefícios de saúde), recursos sociais (apoio social e *status* social) e recursos psicológicos (senso de identidade e contribuição pessoal), os quais podem ser empregados no cumprimento do papel familiar (Grzywacz, 2002). Essa facilitação entre a vida profissional e a familiar pode ser de natureza instrumental ou afetiva. No primeiro cenário, os recursos obtidos durante a atividade profissional podem ser direcionados para o desempenho das responsabilidades familiares; por exemplo, ao utilizar os benefícios de assistência à saúde oferecidos pela empresa onde trabalha, o indivíduo pode promover o bem-estar de sua família. No segundo, os recursos adquiridos durante a atividade profissional podem gerar um afeto positivo que se reflete no cumprimento do papel familiar; uma promoção profissional, por exemplo, pode proporcionar satisfação ao indivíduo, resultando em maior disponibilidade e ânimo ao desempenhar suas funções familiares. Em ambas as situações, os recursos adquiridos no contexto profissional possibilitam ao indivíduo experimentar emoções mais positivas e desempenhar melhor seu papel na família (Greenhaus & Powell, 2006).

Um termo muito utilizado na literatura é a Responsabilidade Social das Empresas (RSE). A responsabilidade social das empresas (RSE) é caracterizada pela incorporação voluntária de preocupações sociais e ambientais nas operações empresariais e nas interações com diversas partes interessadas (CCE, 2001). Em outras palavras, a responsabilidade social empresarial (RSE) implica que a organização se compromete a adotar um comportamento ético com todos os colaboradores que integram uma organização (Oliveira, 2010). De acordo ainda com

Oliveira (2010, p. 7), a RSE é um compromisso contínuo dos empresários de agir de maneira ética e contribuir para o desenvolvimento econômico, ao mesmo tempo em que melhora a qualidade de vida de seus funcionários, suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo. A RSE torna-se num motor de mudança organizacional, é um mecanismo de intervenção que promove um equilíbrio global (Neves & Costa, 2012). Grawitch et al. (2015) sugerem que as organizações devem implementar políticas e intervenções que promovam o suporte organizacional. Isso inclui treinar supervisores para oferecer um suporte mais eficaz e desenvolver programas que incentivem a cooperação e a ajuda mútua entre colegas.

Bakker & Demerouti (2017) destacam que a percepção de suporte organizacional, incluindo o suporte de colegas e supervisores, é crucial para a saúde e o engajamento dos funcionários. A falta de apoio pode levar a uma percepção negativa do ambiente de trabalho e diminuir a eficácia das práticas organizacionais.

Políticas de conciliação podem facilitar a criação de serviços de apoio familiar e oferecer aos colaboradores maior controle sobre seu tempo de trabalho e flexibilidade de horários (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2005). A flexibilização de horários refere-se à capacidade dos colaboradores de escolherem quando, onde e por quanto tempo desejam se envolver em suas atividades laborais. Essa abordagem permite uma adaptação mais ajustada às necessidades individuais e pode contribuir significativamente para o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos funcionários.

Neste Capítulo foram apresentadas as principais definições de estudo empíricos sobre as variáveis motivações, satisfação organizacional, conciliação entre vida familiar/pessoal e importância e vantagens de se promover equilíbrio trabalho-família. No Capítulo seguinte apresenta-se o método.

3 MÉTODO

Neste Capítulo, será apresentada a estrutura metodológica empregada na realização do estudo, de forma a atingir os objetivos previamente definidos. Nesse sentido, efetuou-se o tipo de pesquisa, o escopo e o perfil dos participantes, o método de coleta de dados e a abordagem para o tratamento e análise das informações, de forma a atingir os objetivos previamente definidos.

3.1 Descrição da pesquisa

Essa pesquisa foi classificada como qualitativa uma vez que a intenção deste estudo não é realizar testes de efeito preditivo. Abordagens qualitativas são empregadas para descrever a experiência vivida por um grupo de pessoas, compreender processos integrativos ou analisar casos em profundidade (Denzon e Lincoln, cit in Gil 2021, p. 15).

Além disso, neste estudo, foi conduzida uma análise exploratória com uma abordagem transversal, realizada por meio da avaliação de dados qualitativos coletados ao longo de um período específico, uma vez que o objetivo é compreender e explorar suas variáveis.

Diante disso, o objetivo principal consiste em descrever, qualitativamente, conforme a percepção dos colaboradores que desempenham o papel de recepcionistas nas UPAs do DF, de que maneira a Conciliação/Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal/Família impacta na satisfação no trabalho. Utilizando um roteiro semiestruturado (Apêndice A), foram conduzidas entrevistas orientadas para alcançar os objetivos deste estudo e responder à pergunta proposta.

3.2 Caracterização da organização em estudo

A pesquisa foi realizada no âmbito de uma empresa prestadora de serviços terceirizados. A empresa foi fundada em 1995 e possui sede em Brasília/DF. A sociedade tem como objeto social a atividade de prestação de serviços técnicos especializados nas áreas de engenharia de sistemas de informação, telecomunicações, processamento de dados, tais como: serviços em tecnologia da informação, serviços em informática e telecomunicações; serviços de tratamento e gerenciamento da informação; serviços de engenharia técnica, consultiva, de Projetos e de construção

civil; compra e venda de produtos de informática, telecomunicações e equipamentos de áudio e vídeo; aluguel de imóveis próprios; e serviços de atividade administrativa e educacional. Seu capital social é estimado em R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais).

Ao longo dos anos, consolidou-se como uma organização em expansão, especializada na oferta de serviços terceirizados de mão de obra diversificada. Seu crescimento significativo é evidenciado pela participação em licitações, proporcionando uma ampla gama de serviços e contribuindo para sua posição proeminente no mercado de prestação de serviços de terceirização de mão de obra qualificada.

3.3 Descrição do perfil de participantes

Para condução deste estudo, foram escolhidos recepcionistas que desempenham suas funções nas Unidades de Pronto Atendimento (UPAs) do Distrito Federal, esses colaboradores fazem parte do corpo de funcionários do contrato firmado entre a empresa prestadora de serviços terceirizados e o Instituto de Gestão Estratégica de Saúde do Distrito Federal - IGESDF, desde maio de 2022.

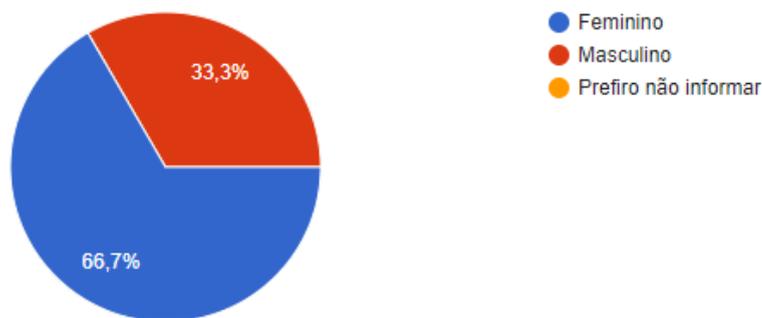
Na presente pesquisa obteve o alcance o mínimo de 9 entrevistas, baseadas na técnica da saturação, ou seja, foram conduzidos questionários até o ponto em que as respostas começaram a apresentar semelhanças. De acordo com Glaser e Strauss (1967), a saturação é um conceito que se refere ao momento em que a pesquisa de campo não proporciona mais dados novos para a compreensão do objeto de estudo (Minayo, 2017).

O perfil detalhado dos participantes está descrito na subseção a seguir.

3.3.1 Perfil dos participantes

Os gráficos subsequentes mostram o perfil dos participantes nesta pesquisa. As perguntas que contribuíram para a construção desses perfis estão listadas no Apêndice A. A delimitação do perfil foi realizada apenas para uma melhor compreensão sobre os participantes.

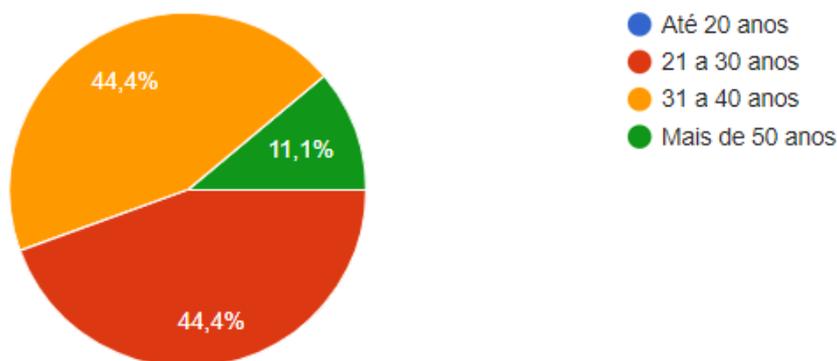
Gráfico 1 - Caracterização dos participantes por gênero



Fonte: Dados das entrevistas (2024)

Analisando-se os dados no Gráfico 1, verifica-se a grande prevalência de 66,7% participantes do sexo feminino e 33,33% do gênero masculino. Embora o número expressivo de entrevistados do gênero feminino e a possibilidade de haver percepções diferentes entre os gêneros acerca da problemática, o número não influi nos resultados, uma vez que a presente pesquisa não possui a pretensão de analisar grupos específicos e sim relacionar o conteúdo das entrevistas entre os participantes de maneira qualitativa.

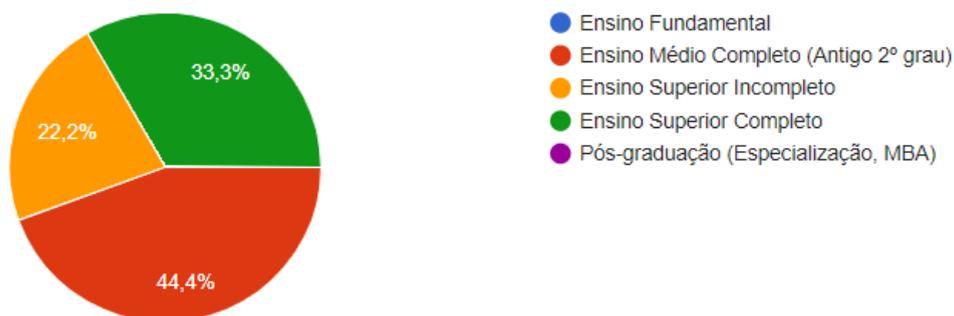
Gráfico 2 - Caracterização dos participantes por idade



Fonte: Dados das entrevistas (2024)

Acerca da faixa etária, o Gráfico 2 dispõe de um índice de 44,4% dos participantes com a idade entre 21 a 30 anos, 44,4% dos participantes com a idade entre 31 a 40 anos, e apenas 11,1% com mais de 50 anos.

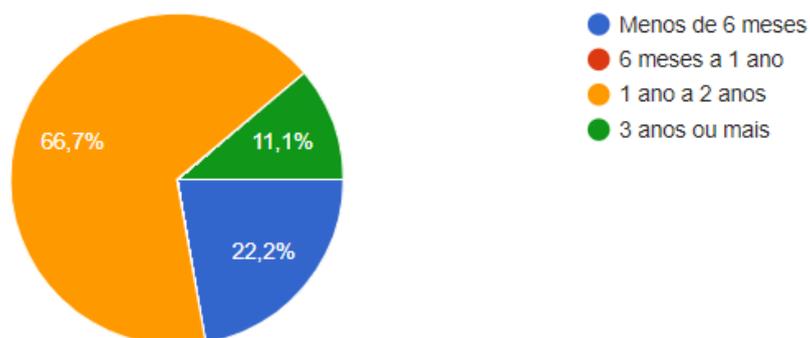
Gráfico 3 - Caracterização dos participantes por escolaridade



Fonte: Dados das entrevistas (2024)

Com relação à escolaridade, por meio do Gráfico 3 foi obtido um índice de 44,4% dos participantes que possuem Ensino Médio completo; 33,3% com Ensino Superior Completo e 22,2% com Ensino Superior Incompleto.

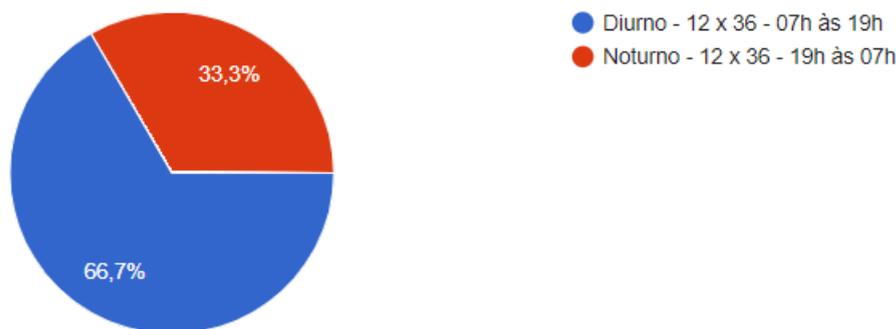
Gráfico 4 - Caracterização dos participantes por tempo de trabalho



Fonte: Dados das entrevistas (2024)

No que tange o tempo de trabalho na empresa, por meio do Gráfico 4 foi possível constatar que 66,7% dos colaboradores possuem de 1 a 2 anos de experiência, 22,2% possuem menos de 6 meses e apenas 11,1% dos participantes possuem mais de 3 anos. É possível analisar que a organização em estudo possui uma variedade de profissionais com diferentes períodos de experiência em suas funções, abrangendo desde aqueles com mais tempo de serviço até os mais recentes.

Gráfico 5 - Caracterização dos participantes por escala/turno de trabalho



Fonte: Dados das entrevistas (2024)

Com relação a escala/turno de trabalho dos participantes, por meio do Gráfico 5 foi possível constatar que 66,7% dos colaboradores trabalham durante o dia das 07 às 19h e 33,3% trabalham no período noturno, das 19h às 07h.

No que tange o quantitativo de participantes, ao todo, foram convidados a participar vinte e cinco colaboradores que atuam nas dependências das UPAS do Distrito Federal, por meio da empresa prestadora de serviços terceirizados. Contudo, apenas 9 (nove) aceitaram ser entrevistados.

Posto isso, os entrevistados dessa pesquisa foram diferenciados por meio de números de 1 a 9 com o intuito de garantir a proteção e o sigilo dos participantes.

3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa

Para a execução deste estudo, foi elaborado um questionário semiestruturado via Google Forms, e o mesmo foi enviado via whatsapp para que os participantes pudessem respondê-los. Conforme DiCicco e Crabtree (2006), a entrevista semiestruturada é construída em torno de perguntas abertas predefinidas pelo entrevistador.

De acordo com Gil (2021), o guia semiestruturado permite ao entrevistador flexibilidade para formular perguntas, garantindo que as respostas estejam alinhadas com os objetivos da pesquisa.

Para a elaboração do questionário semiestruturado neste estudo, foram consideradas as principais dimensões apresentadas na literatura sobre o tema em questão. As perguntas foram construídas de forma a abranger aspectos relevantes relacionados à conciliação entre trabalho e vida familiar, considerando tanto a perspectiva dos participantes quanto os objetivos específicos da pesquisa.

As dimensões chave abordadas no roteiro incluem: Flexibilidade de Trabalho

(Como os participantes percebem a flexibilidade de horário e local de trabalho; Em que medida a flexibilidade oferecida pela organização impacta positiva ou negativamente na conciliação entre trabalho e vida familiar); Recursos Oferecidos pela Organização (Como os participantes avaliam os recursos fornecidos pela empresa para auxiliar na conciliação entre trabalho e família; Quais benefícios específicos são mais relevantes para eles em termos de suporte familiar); Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal (Como os participantes percebem o equilíbrio entre suas responsabilidades profissionais e familiares; quais desafios específicos que afetam esse equilíbrio); Satisfação e Comprometimento (Em que medida a conciliação entre trabalho e família impacta a satisfação no trabalho; Como a satisfação no trabalho se relaciona com o comprometimento dos participantes com suas funções profissionais); Experiências e Percepções Pessoais (Quais as experiências mais significativas dos participantes relacionadas à conciliação entre trabalho e família e Como eles percebem o papel da empresa na promoção de um ambiente que favoreça essa conciliação).

3.5 Caracterização dos procedimentos de coleta e análise dos dados

A coleta dos dados foi realizada a distância por meio de questionários disponibilizados e enviados por link pelo whatsapp, durante os meses de maio e junho de 2024, em um formato online, com uma média de duração de 8-15 minutos. Os questionários foram adaptados à disponibilidade dos participantes que demonstraram interesse em integrar-se a esta pesquisa.

Os entrevistados foram abordados para a participação no estudo, no qual os objetivos foram apresentados, e um termo de consentimento livre e esclarecido, respeitando aspectos éticos, foi fornecido para assegurar o sigilo e anonimato, evitando a divulgação de informações pessoais que pudessem vincular as respostas aos participantes.

Após a coleta remota de dados por meio de questionários online, a análise foi realizada utilizando técnicas mistas. Os dados foram categorizados, seguindo uma abordagem de análise de conteúdo temática. Além disso, foram feitas análises qualitativas detalhadas que pudessem melhor favorecer e explorar as narrativas individuais. Também foi realizada uma análise interseccional para identificar correlações entre variáveis, e os resultados serão validados por revisões, garantindo mais confiabilidade para análise.

No Capítulo a seguir, serão apresentados os resultados e discussão do estudo, dada a realização das entrevistas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente Capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas junto aos recepcionistas da empresa prestadora de serviços terceirizados. Dessa maneira, será considerado o referencial teórico para a elaboração das análises e discussão.

Após a realização das entrevistas e análise de conteúdo, foi categorizado o roteiro semi estruturado em três blocos principais, alinhados com os temas explorados: (I) Categoria 1: Equilíbrio entre Trabalho e Família; (II) Categoria 2: Práticas Organizacionais; (III) Categoria 3: Suporte Organizacional. Essas categorias foram delineadas para melhor responder às perguntas específicas da pesquisa. Nas seções subsequentes, serão detalhadas cada uma dessas categorias, apresentando os insights obtidos a partir das entrevistas dos participantes.

Nesse contexto, as questões relacionadas ao equilíbrio entre trabalho e família foram agrupadas na Categoria 1, incluindo aspectos como a descrição desse equilíbrio, os desafios enfrentados, e o impacto na satisfação no trabalho. A Categoria 2 aborda as percepções de políticas e programas oferecidos pela empresa para facilitar esse equilíbrio e as medidas desejadas para melhorar essas políticas. Finalmente, a Categoria 3 engloba o suporte percebido dos colegas junto aos supervisores e sugestões para aprimorar esse suporte.

Essa estrutura permite uma análise organizada e aprofundada das questões relacionadas ao equilíbrio entre trabalho e família, fornecendo uma visão clara das percepções dos participantes e das oportunidades de melhoria dentro da empresa estudada.

4.1 Equilíbrio entre Trabalho e Família

Em conformidade com o Capítulo anterior e os objetivos específicos desta pesquisa, os resultados apresentados a seguir estão relacionados à (I) Categoria 1: Equilíbrio entre Trabalho e Família. Esta categoria foi definida para explorar como os colaboradores percebem e lidam com o equilíbrio entre suas responsabilidades familiares e seu trabalho no âmbito de seu trabalho. Os questionamentos (Apêndice A) incluídos nesta categoria abordaram os seguintes aspectos: descrição do equilíbrio

entre trabalho e família; principais desafios enfrentados ao conciliar responsabilidades familiares e obrigações no trabalho; políticas ou programas oferecidos pela empresa para apoiar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; impacto do equilíbrio entre trabalho e família na satisfação no trabalho; medidas desejadas para melhorar esse equilíbrio; e percepção do apoio recebido de colegas e supervisores.

As subseções a seguir detalham a análise dos questionamentos, aprofundam os dados à luz da literatura relevante e apresentam as visões obtidas dos participantes.

4.1.1 Percepções dos entrevistados sobre como eles equilibram suas responsabilidades familiares com o trabalho

Estudos recentes, como o de Gomez et al. (2021), ampliam essa compreensão ao examinar como as percepções dos funcionários sobre suas responsabilidades familiares e profissionais impactam suas atitudes e comportamentos. De acordo com Rashid et al. (2012), entender essas percepções é crucial para identificar como os indivíduos buscam um equilíbrio entre suas responsabilidades. As práticas de conciliação, como a flexibilidade de horários e o suporte familiar, são apontadas como ferramentas importantes para ajudar os trabalhadores a gerenciar essas demandas (Santos, 2008; Allen, 2001).

A literatura também destaca que um suporte adequado pode reduzir o impacto negativo do conflito trabalho-família, melhorar a satisfação no trabalho e promover um ambiente organizacional mais saudável. Estudos recentes mostram que colaboradores que conseguem equilibrar suas responsabilidades familiares e profissionais tendem a apresentar maior satisfação no trabalho, um desempenho mais elevado e uma melhor performance familiar (Hanson et al., 2006; Friedman & Greenhaus, 2000; Thompson & Prottas, 2006).

O entrevistado 7 destaca a importância da gestão eficaz do tempo para equilibrar suas obrigações familiares e profissionais. Isso implica em um planejamento que possa assegurar que as responsabilidades em ambos os campos sejam atendidas sem comprometer uma pela outra. Esse aspecto, como já visto e exposto na literatura, é crucial para reduzir o estresse e promover uma convivência mais harmoniosa entre trabalho e família. Em suas palavras:

“Equilibrar as responsabilidades familiares com o trabalho na UPA durante o turno diurno é desafiador. Priorizo organização

para cumprir minhas obrigações profissionais e reservar tempo de qualidade com minha família” Entrevista 7.

Ainda em complemento com as informações, o entrevistado 9 comentou equilibrar as responsabilidades entre trabalho e família da seguinte maneira:

“Tento sempre equilibrar minhas responsabilidades familiares e profissionais com organização e comprometimento. Planejo com antecedência para garantir o cuidado da minha filha enquanto estou no trabalho, aproveitando os períodos de folga para dedicar tempo à família.” Entrevista 9.

Já para o entrevistado 6:

“É um desafio diário. É uma dança constante entre estar presente para meus filhos, meu marido e cumprir minhas obrigações profissionais. Tento manter uma rotina estruturada, mas também preciso ser flexível para lidar com imprevistos tanto em casa quanto no trabalho.” Entrevista 6

As pesquisas mais recentes, incluindo os trabalhos de Chambel & Veríssimo (2009), Chambel et al. (2022) e Gomez et al. (2021), demonstram que essas áreas da vida estão interligadas e que a interação entre elas pode ser complexa e dinâmica. Entende-se com os relatos acima que os colaboradores enfrentam desafios ao equilibrar suas responsabilidades familiares com suas obrigações profissionais. As entrevistas revelam que a organização e a flexibilidade são essenciais para manter esse equilíbrio, destacando a importância de uma gestão eficiente do tempo e de prioridades.

O Entrevistado 6 descreve sua rotina como uma "dança constante" entre suas responsabilidades familiares e profissionais, enfatizando a necessidade de uma estrutura que permita a flexibilidade diante de imprevistos tanto em casa quanto no trabalho. Este relato está alinhado com os conceitos mais recentes discutidos por Gomez et al. (2021), que exploram a necessidade de adaptabilidade na gestão das múltiplas demandas do cotidiano. A ideia de uma "dança constante" reflete a complexidade e a interconexão entre trabalho e família, destacando a importância de estratégias flexíveis para gerenciar o conflito entre esses papéis. Essa visão corrobora com a literatura que aponta para a importância da adaptabilidade e da resiliência na gestão das múltiplas demandas do cotidiano. Ainda sobre o entrevistado 7, ele também

destaca a organização como um elemento crucial para equilibrar suas responsabilidades na UPA durante o turno diurno e garantir tempo de qualidade com sua família. Esse relato se relaciona com a importância da gestão eficaz do tempo e da organização, conforme evidenciado por estudos recentes como Gomez et al. (2021). A organização e a priorização são aspectos cruciais para minimizar o impacto do conflito entre trabalho e família e gerenciar as demandas de forma equilibrada.

Por fim, o Entrevistado 9 enfatiza o planejamento antecipado como uma estratégia para assegurar o cuidado de sua filha enquanto está no trabalho, aproveitando os períodos de folga para estar com a família. De acordo com Santos (2008) um dos benefícios que melhoram as atitudes e a satisfação organizacional é ter uma boa relação familiar. Este relato reflete ainda a importância do planejamento na gestão do conflito trabalho-família, corroborando com a ideia de Gomez et al. (2021) sobre a necessidade de estratégias proativas. O planejamento antecipado é uma prática recomendada para equilibrar as responsabilidades e atender às demandas de ambas as esferas.

Ainda segundo Santos (2008), diversos estudos indicam que o apoio familiar traz benefícios significativos ao reduzir o conflito entre trabalho e família. Além disso, o suporte familiar melhora as atitudes e comportamentos dos trabalhadores em relação ao trabalho, especialmente aumentando a satisfação organizacional. O entrevistado 4 descreve uma rotina beneficiada pelo trabalho noturno, o que facilita a conciliação de horários com seu esposo para cuidar da filha. Essa adaptação estratégica reflete uma conscientização sobre as necessidades familiares e demonstra um esforço em manter um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal. Em suas palavras:

“Por trabalhar à noite, minha rotina se tornou mais tranquila, pois consigo conciliar os horários com meu esposo para cuidar da minha filha.” Entrevista 4

O entrevistado 5 compartilhou sua experiência de tentar ao máximo conciliar afazeres, especialmente após a chegada da maternidade, afirmando que conseguiu manter um equilíbrio satisfatório, em sua colocação: “Com a maternidade ficou um pouco complicado mas posso dizer que diante disso, mantenho um equilíbrio muito bom.” Esse relato evidencia resiliência e capacidade de adaptação às novas responsabilidades familiares, sublinhando a importância de encontrar um equilíbrio estável entre os papéis de mãe e profissional. Para Rohmert (apud por Fischer &

Paraguay, 1989) a capacidade de adaptação no trabalho é influenciada pela satisfação, a qual está diretamente ligada à integração das tarefas, à autonomia, à motivação, ao engajamento e à utilização das habilidades físicas e mentais dos trabalhadores.

O entrevistado 8 enfatiza a constante priorização do equilíbrio entre suas responsabilidades familiares e profissionais. Em suas palavras:

“O equilíbrio entre minhas responsabilidades familiares e profissionais é uma prioridade constante. Procuo organizar minha rotina de maneira a cumprir com eficiência minhas obrigações no trabalho, garantindo ao mesmo tempo tempo de qualidade com minha esposa e filhos.” Entrevista 8

Para o entrevistado, a necessidade de organizar sua rotina de forma eficiente, assegura o cumprimento das obrigações no trabalho sem comprometer o tempo de qualidade dedicado à esposa e filhos. Isso destaca um compromisso ativo com a gestão equilibrada do tempo e uma busca por uma qualidade de vida sustentável. Edwards & Rothbard (2000) demonstram em seus estudos que a conciliação entre trabalho e família e a criação de uma relação equilibrada e disciplinada entre as obrigações profissionais e os compromissos familiares de cada pessoa, é fundamental para um bom desempenho nas esferas tanto profissional quanto e pessoal.

Esses relatos indicam que, para esses colaboradores, a chave para equilibrar responsabilidades familiares e profissionais reside na organização, na flexibilidade e no comprometimento. A literatura reforça a importância dessas habilidades, sugerindo que o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão do tempo e a capacidade de adaptação são essenciais para enfrentar os desafios do dia a dia e garantir um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional. Ainda, esses relatos nos mostram uma variedade de estratégias adotadas pelos entrevistados para integrar seus âmbitos pessoais e profissionais, demonstrando um comprometimento consciente em enfrentar os desafios contemporâneos e promover um equilíbrio saudável em suas vidas.

4.1.2 Percepções dos entrevistados sobre os principais desafios enfrentados ao tentar conciliar suas responsabilidades familiares com as obrigações do trabalho.

Conciliar responsabilidades familiares com as obrigações do trabalho é um desafio significativo enfrentado por muitos colaboradores no ambiente atual de trabalho. A literatura recente destaca diversos obstáculos associados a essa conciliação, evidenciando como esses desafios impactam tanto o bem-estar dos indivíduos quanto a eficácia organizacional. Allen (2001) e Frone (2003) demonstram que a flexibilidade no trabalho, como a possibilidade de adaptar horários, optar por contratos em regime parcial ou trabalhar remotamente, pode facilitar a gestão das responsabilidades familiares dos colaboradores. Essas práticas organizacionais têm o potencial de reduzir as exigências do trabalho e mitigar o impacto dessas demandas sobre a vida familiar dos funcionários. O entrevistado 1 apontou o curto tempo disponível para realizar as tarefas, o que sugere uma pressão constante para administrar eficientemente as responsabilidades familiares e profissionais. Em complemento o entrevistado 2 considera o tempo de disponibilidade como um desafio ao tentar conciliar responsabilidades familiares com obrigações no trabalho, sugerindo uma possível dificuldade em encontrar tempo suficiente para ambos. Esses relatos, estão em consonância com as conclusões de Ngcobo et al. (2022), que identificam a falta de tempo como um fator crítico que impacta a capacidade dos funcionários de equilibrar suas responsabilidades familiares e profissionais. Esses autores ressaltam que a gestão do tempo é uma preocupação constante para os trabalhadores, o que pode levar a um aumento do estresse e da insatisfação.

A saúde no ambiente de trabalho é influenciada por aspectos pessoais, como características sociodemográficas e recursos individuais, assim como por fatores organizacionais, que abrangem desde as condições laborais até a estrutura e cultura da organização (Silva & Tavares, cit in Neves & Costa, 2012). O entrevistado 3 destaca a preocupação com a saúde mental, influenciada pela correria do dia a dia, apontando que manter o equilíbrio é um desafio significativo tanto em casa quanto no trabalho. Além disso, reconhece a dificuldade de não descuidar da saúde física e mental, o que pode ser um desafio adicional ao tentar equilibrar as duas esferas da vida. Em suas palavras:

“saúde mental, com tanta correria no dia a dia, ter saúde mental é um grande desafio tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho. No meu ponto de vista um dos maiores desafios que enfrentamos é não descuidar da saúde física e mental.” Entrevista 3

Ainda em relação ao relato do entrevistado 3, sua preocupação com a saúde mental reflete um desafio contemporâneo comum, especialmente em um contexto de ritmo acelerado e exigências modernas. Há ainda, o reconhecimento e a dificuldade de manter um equilíbrio satisfatório entre trabalho e vida pessoal, enfatizando a pressão de não negligenciar tanto a saúde física quanto a mental. Este ponto de vista evidencia a relevância das condições laborais e da gestão pessoal na promoção de um ambiente de trabalho saudável e sustentável, onde o equilíbrio entre demandas profissionais e necessidades pessoais é essencial para o bem-estar integral dos colaboradores.

Já o entrevistado 4 identifica o serviço doméstico como um desafio significativo, mas destaca o companheirismo entre ela e o marido como um fator crucial que facilita essa conciliação, ou seja, sem esse apoio mútuo, seria muito difícil equilibrar as responsabilidades familiares e profissionais. Em complemento, o entrevistado 5 relatou que o cansaço devido à rotina como um desafio ao tentar equilibrar responsabilidades familiares e profissionais. Reflete sobre como a maternidade complicou esse equilíbrio, mas afirma manter um bom equilíbrio mesmo diante desses desafios.

Para Muse, Harris, Giles e Feild (2008), quando as organizações proporcionam práticas conciliatórias valorizadas pelos funcionários, estes demonstraram um comprometimento afetivo mais elevado.

Diversamente do que foi exposto pelos autores acima, o Entrevistado 6 identifica a gestão do tempo como um dos principais desafios ao conciliar responsabilidades familiares com o trabalho na UPA. Destaca a dificuldade em lidar com imprevistos e emergências, o que requer flexibilidade e capacidade de adaptação. Além de alegar a falta de flexibilidade no trabalho e a insuficiência de apoio da empresa para lidar com emergências familiares, aumentando a pressão para não negligenciar nenhuma esfera da área de sua vida. O entrevistado 7 também aponta a gestão do tempo como um desafio principal ao equilibrar responsabilidades familiares com o trabalho na UPA. Em seu relato:

“Os principais desafios que enfrento ao conciliar responsabilidades familiares com o trabalho na UPA incluem gestão do tempo, cargas emocionais no trabalho, e ainda às vezes um sentimento de culpa por não passar tempo suficiente com meus filhos ou por não estar disponível para atividades familiares que possam surgir, especialmente durante períodos

ocupados de trabalho como finais de semanas e feriados.”
Entrevista 7

Além de mencionar as cargas emocionais intensas no trabalho como um fator que contribui para a dificuldade em manter o equilíbrio entre as esferas familiar e profissional, expressou também o sentimento de culpa por não passar tempo suficiente com os filhos ou por não estar disponível durante os períodos ocupados de trabalho. O entrevistado 8 complementou da seguinte forma:

“Os maiores desafios ao equilibrar responsabilidades familiares com o trabalho na UPA incluem gerenciar o tempo entre horários variáveis de trabalho e compromissos familiares, lidar com cargas emocionais intensas no trabalho, e encontrar um equilíbrio entre a pressão profissional e a necessidade de estar presente emocionalmente para a família.” Entrevista 8

Do mesmo modo, o entrevistado 8 destaca o desafio de gerenciar o tempo entre horários variáveis de trabalho e compromissos familiares. Enfatiza as cargas emocionais intensas no ambiente de trabalho como um fator que contribui para o desafio de manter um equilíbrio saudável entre as esferas profissional e familiar. Salaria a necessidade de encontrar um equilíbrio entre a pressão profissional e a necessidade de estar emocionalmente presente para a família.

O entrevistado 9 aponta os turnos longos de trabalho como um desafio significativo ao tentar conciliar vida familiar e profissional. Destaca a preocupação em garantir o bem-estar da filha durante os períodos de trabalho, o que requer uma logística complexa e constante atenção. Menciona o desafio adicional do transporte público e a distância entre casa e trabalho, o que exige um malabarismo diário para equilibrar todas as responsabilidades. Em suas palavras:

“Os principais desafios que encaro ao tentar conciliar minha vida familiar e profissional são os turnos longos de trabalho, garantir que minha filha esteja bem cuidada durante esses períodos e lidar com o vai e vem do transporte público, já que moro um pouco longe do trabalho. É um malabarismo diário para equilibrar tudo isso.” Entrevista 9

Essas respostas revelam uma série de desafios enfrentados pelos entrevistados ao tentar equilibrar suas responsabilidades familiares com as obrigações

no trabalho. Desde a gestão do tempo e lidar com imprevistos até as cargas emocionais intensas e a logística pessoal complexa, cada entrevistado destaca dificuldades específicas que refletem a complexidade e as demandas da vida moderna. A falta de flexibilidade no trabalho, a pressão para não negligenciar nenhuma área da vida e o desafio constante em manter um equilíbrio emocional.

Sendo assim, foi possível constatar que a maioria das respostas são compatíveis ao que a literatura expõe a respeito dos desafios enfrentados ao tentar conciliar responsabilidades familiares com obrigações no trabalho. Desde a gestão do tempo e o impacto emocional até às demandas práticas como o serviço doméstico e o cansaço físico. Além da importância do apoio mútuo na família, a necessidade de flexibilidade no trabalho e estratégias pessoais para manter o equilíbrio.

4.1.3 Percepções dos entrevistados sobre como o equilíbrio entre trabalho e família afeta sua satisfação no trabalho.

Para Locke (1976) a satisfação no ambiente de trabalho é um fenômeno que varia individualmente de pessoa para pessoa. Ele identifica dois principais conjuntos de elementos causais que influenciam essa satisfação: eventos e condições de trabalho (como a natureza da atividade, remuneração, oportunidades de crescimento, reconhecimento, condições físicas do trabalho e ambiente organizacional); e agentes laborais (incluindo colegas, supervisores e a própria organização). Locke enfatiza a importância de examinar como esses elementos causais interagem entre si. Além disso, Locke enfatiza que entender e gerenciar a satisfação no trabalho envolve não apenas reconhecer esses diferentes elementos causais, mas também entender como eles se relacionam e como podem ser melhorados para beneficiar tanto os indivíduos quanto as organizações. O equilíbrio entre trabalho e família é um fator determinante na satisfação geral dos colaboradores, refletindo diretamente no seu bem-estar e desempenho. Ngcobo et al. (2022) afirmam que a gestão eficaz das responsabilidades familiares e profissionais contribui para um aumento significativo na satisfação no trabalho. Este equilíbrio é vital, pois permite que os colaboradores se sintam mais realizados tanto em suas funções profissionais quanto em suas vidas pessoais, resultando em um maior comprometimento e engajamento.

Para o entrevistado 5, os problemas pessoais podem afetar inteiramente seu desempenho no trabalho. Indica que esses problemas pessoais têm um impacto direto

no desenvolvimento de suas tarefas, sugerindo uma interdependência entre sua vida pessoal e profissional. A literatura confirma que a interdependência entre vida pessoal e profissional é um fator crítico na satisfação no trabalho. Gomez et al. (2021) destacam que problemas pessoais e o estresse associado a eles podem ter um impacto direto no desempenho no trabalho, sugerindo que a gestão eficaz das responsabilidades pessoais é essencial para manter um bom desempenho profissional. Da mesma forma, Ngcobo et al. (2022) apontam que um desequilíbrio entre as demandas familiares e profissionais pode levar a uma redução na eficiência e no comprometimento no trabalho, refletindo a importância de uma abordagem equilibrada para melhorar a satisfação e o desempenho geral. O entrevistado 6 também destaca que o equilíbrio entre trabalho e família é crucial para sua satisfação no trabalho. Quando consegue manter esse equilíbrio, sente-se mais feliz, produtivo e engajado. Isso melhora sua eficiência e a qualidade de seu trabalho. Chambel et al. (2022) corroboram que a manutenção do equilíbrio entre trabalho e vida familiar é fundamental para a satisfação no trabalho, aumento da produtividade e engajamento. Eles observam que quando os colaboradores conseguem equilibrar suas responsabilidades, experimentam um aumento na satisfação e na eficiência no trabalho. Por outro lado, Sonnentag (2015) ressalta que a sobrecarga em um dos aspectos pode prejudicar a motivação e o bem-estar, alinhando-se com a observação de que um desequilíbrio pode afetar negativamente o desempenho e a satisfação dos funcionários.

Além disso, esses autores distinguem dois tipos de interações entre trabalho e vida pessoal: influências positivas ocorrem quando as responsabilidades familiares são facilitadas pelo trabalho e vice-versa, como através de políticas flexíveis que permitem equilibrar obrigações familiares e profissionais eficazmente. Influências negativas surgem quando há conflito entre as demandas do trabalho e responsabilidades familiares, como horários inflexíveis que dificultam o cuidado familiar ou problemas pessoais afetando a produtividade no trabalho. O entrevistado 7 menciona que ao gerenciar bem tanto sua vida familiar quanto suas responsabilidades na UPA isso contribui para sua realização pessoal. Sentir-se capaz de dedicar tempo suficiente à família enquanto cumpre as responsabilidades profissionais proporciona um senso de equilíbrio e bem-estar geral. Isso, por sua vez, influencia positivamente sua eficiência e foco no trabalho. Em suas palavras:

“Quando consigo gerenciar bem ambos os aspectos da minha

vida, sinto-me mais realizada e capaz de desempenhar minhas funções na UPA com mais eficiência e foco. Sentir que consigo dedicar tempo suficiente à minha família enquanto cumpro minhas responsabilidades profissionais me traz um senso de equilíbrio e bem-estar geral.” Entrevista 7

Chambel et al. (2022) destacam que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal está associado a um aumento na realização pessoal e na eficiência no trabalho. Eles evidenciam que quando os colaboradores percebem que conseguem atender às demandas tanto da vida familiar quanto das responsabilidades profissionais, isso contribui para um senso de bem-estar e equilíbrio, o que se traduz em maior foco e produtividade no trabalho. Ngcobo et al. (2022) também suportam essa perspectiva ao enfatizar que a capacidade de equilibrar esses aspectos contribui para uma realização pessoal significativa e para a eficácia no ambiente de trabalho. Em complemento o entrevistado 8 afirmou que um equilíbrio bem administrado entre trabalho e família aumenta sua motivação e engajamento no trabalho, resultando em um melhor desempenho. O tempo dedicado à família também melhora seu bem-estar emocional e qualidade de vida. Por outro lado, desafios nesse equilíbrio podem causar estresse e insatisfação, afetando tanto sua vida pessoal quanto profissional. E por fim o entrevistado 9 complementou da seguinte forma:

“Quando eu consigo conciliar minhas responsabilidades familiares com meu trabalho na UPA, sinto-me mais realizada e motivada. Isso porque consigo dedicar atenção tanto à minha carreira quanto à minha família sem comprometer um ao outro”.

Entrevista 9

Entende-se com os relatos acima que sentir-se mais realizado e motivado está diretamente ligado à habilidade de conciliar responsabilidades familiares e demandas laborais. A capacidade de atender tanto às exigências profissionais quanto de dedicar tempo à família sem que uma área comprometa a outra é crucial para sua satisfação e senso de realização. Em geral, as percepções dos entrevistados mostram que o equilíbrio entre trabalho e família desempenha um papel fundamental na sua satisfação no trabalho. Quando esse equilíbrio é alcançado, há um aumento na motivação, produtividade, bem-estar emocional e qualidade de vida geral. No entanto, desafios como falta de tempo, sobrecarga emocional e conflitos de prioridades podem

impactar negativamente sua satisfação, levando a sentimentos de estresse, frustração e insatisfação tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Esses relatos enfatizam a importância de políticas de trabalho flexíveis e suporte organizacional para facilitar um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

4.2 Práticas Organizacionais

Em continuidade com o exposto no item anterior, os resultados a seguir correspondem à (II) Categoria 2: Práticas Organizacionais. Esta categoria visa examinar as políticas e programas implementados pela empresa para facilitar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal de seus funcionários.

Os questionamentos (Apêndice A) integrados nesta categoria foram desenvolvidos para investigar os seguintes aspectos: eficácia das políticas existentes; benefícios percebidos pelos funcionários dessas políticas; e sugestões para aprimorar as iniciativas atuais.

Portanto, as análises das subseções subsequentes alinham os resultados às perspectivas teóricas pertinentes, proporcionando uma visão detalhada das percepções dos participantes e das oportunidades de melhorias dentro do contexto organizacional.

4.2.1 Percepção dos colaboradores sobre políticas e programas oferecidos pela organização.

As políticas e programas de conciliação entre trabalho e família desempenham um papel crucial na satisfação dos funcionários e na eficácia organizacional. A maneira como os colaboradores percebem essas políticas pode influenciar significativamente sua motivação, produtividade e lealdade à empresa. Os estudos de Allen (2001) e Shockley & Allen (2007) destacam que a implementação de práticas conciliatórias, como flexibilidade de horários e assistência no cuidado de dependentes, é vista de forma positiva pelos colaboradores e contribui para um ambiente de trabalho mais satisfatório e engajado. A percepção dos funcionários em relação às políticas de conciliação é um fator determinante para a satisfação no trabalho e para a redução da rotatividade. Segundo Mardalena (2020), a satisfação no trabalho está intimamente ligada à forma como os colaboradores avaliam as práticas de suporte oferecidas pela organização. Quando os funcionários percebem que a empresa está atenta às suas necessidades pessoais e familiares, eles tendem a experimentar maior satisfação, o que contribui para um ambiente de trabalho mais positivo e estável

(Govender & Jasson, 2018).

Todos os entrevistados expressam uma percepção de que a empresa não oferece políticas ou programas específicos para ajudar no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Alguns mencionam a falta de iniciativas direcionadas, enquanto outros destacam a importância de medidas como horários flexíveis e apoio psicológico que poderiam melhorar significativamente esse equilíbrio. As percepções variam de percepções neutras a críticas mais detalhadas, indicando uma necessidade percebida por parte dos funcionários por mais suporte organizacional nessa área crucial para o bem-estar e desempenho no trabalho.

Os entrevistados 1, 2 e 5 não acreditam ou não percebem que a empresa ofereça políticas ou programas específicos para ajudar os funcionários nesse equilíbrio. Já o entrevistado 3, reconhece que a empresa oferece orientações, palestras e treinamentos que podem ser benéficos para o dia a dia dos funcionários. No entanto, essas iniciativas não são especificamente direcionadas para promover o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal:

“as vezes temos algumas orientações, palestras e treinamentos com informações importantes para o dia a dia, mas não tão voltadas para para nosso nosso equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal” Entrevista 3

Diante destes relatos existe uma lacuna significativa entre a teoria e a prática em muitas organizações. Os entrevistados 1, 2 e 5 expressam uma percepção negativa quanto à eficácia das políticas de conciliação oferecidas por suas empresas. Eles não acreditam ou não percebem que a empresa disponibiliza políticas ou programas específicos voltados para ajudar os funcionários a equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais. Essa falta de percepção pode refletir a ausência de políticas robustas ou a falha na comunicação e implementação dessas políticas, como apontado por Govender & Jasson (2018), que destacam a importância de políticas bem estruturadas para aumentar a satisfação no trabalho e a retenção de funcionários.

A declaração do entrevistado 3 implica que, enquanto a empresa oferece recursos que podem ser úteis, como orientações e treinamentos, há uma falta de foco explícito na integração desses recursos para apoiar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos funcionários. Em complemento, o entrevistado 6 critica a falta de políticas eficazes na empresa para esse fim, destacando a necessidade de medidas como

horários flexíveis e apoio psicológico para melhorar o equilíbrio entre responsabilidades pessoais e profissionais. Thomas & Ganster (1995) descrevem que as práticas de flexibilização no ambiente de trabalho, incluindo flexibilidade de horários, estão diretamente associadas a um aumento significativo na autonomia e no controle percebidos pelo colaborador. Essas práticas proporcionam aos funcionários a capacidade de gerenciar de forma mais eficaz suas responsabilidades profissionais e pessoais, exigindo habilidades avançadas de resolução de problemas e discernimento para lidar com demandas de trabalho diversas e muitas vezes conflitantes (Grzywacz & Butler, 2005; Thomas & Ganster, 1995). Ao oferecer opções como horários adaptáveis, trabalho em escalas mais flexíveis, e folgas, as organizações não apenas respondem às necessidades individuais dos colaboradores, mas também demonstram um compromisso com o bem-estar e a produtividade sustentável de sua equipe (Allen, 2001; Shockley & Allen, 2007). Essas práticas não só beneficiam os funcionários ao facilitar uma melhor gestão das responsabilidades familiares, mas também podem resultar em maior engajamento, satisfação e retenção de talentos dentro da empresa (Ngcobo et al., 2022; Winter & Alf, 2019).

O entrevistado 7 também não teve experiência direta com políticas ou programas específicos para equilibrar trabalho e vida pessoal, mas expressa interesse em qualquer suporte que facilite essa harmonização. Em suas palavras:

“Não... desde que entrei não tenho tido nenhuma experiência direta com políticas ou programas específicos da empresa para equilibrar trabalho e vida pessoal, mas qualquer suporte nesse sentido seria valorizado para facilitar uma melhor harmonização entre vida pessoal e profissional.” Entrevista 7

Estudos recentes corroboram a percepção do entrevistado 7 sobre a falta de políticas específicas e o desejo dos funcionários por suporte adicional. Segundo Allen et al. (2019), a ausência de programas específicos voltados para a conciliação entre trabalho e vida pessoal pode deixar os colaboradores insatisfeitos e menos engajados. A pesquisa de Kim e Ryu (2021) também destaca que a percepção de falta de suporte adequado para equilibrar essas esferas da vida pode impactar negativamente o bem-estar dos funcionários e sua satisfação geral no trabalho. Além disso, a pesquisa de McNall et al. (2022) sugere que o interesse em políticas de suporte é comum entre

os funcionários, e a implementação de tais práticas pode levar a melhorias significativas na gestão de responsabilidades pessoais e profissionais, refletindo em um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Semelhante ao relato do entrevistado 7, o entrevistado 8 expressa uma percepção de falta de clareza ou comunicação sobre as políticas e programas específicos da empresa para ajudar os funcionários no equilíbrio trabalho-vida pessoal, além disso mencionam não estar ciente dessas iniciativas ou não ter utilizado diretamente quaisquer recursos que possam existir. Em suas palavras:

“Mais ou menos. Eu não percebo que a empresa ofereça políticas ou programas específicos que sejam eficazes para ajudar os funcionários a equilibrar trabalho e vida pessoal. Se existirem, não estou ciente deles ou não os utilizei diretamente.”

Entrevista 8

Isso sugere uma possível lacuna na divulgação das políticas por parte da empresa. A falta de conscientização pode indicar que a empresa precisa melhorar sua comunicação interna para garantir que todos os funcionários estejam informados sobre os recursos disponíveis. Além disso, uma comunicação clara e eficaz das políticas e programas disponíveis é crucial. Garantir que todos os funcionários estejam informados sobre as iniciativas existentes para o equilíbrio trabalho-vida pessoal não apenas facilita a utilização desses recursos, mas também fortalece a confiança e a lealdade dos funcionários para com a organização. Pesquisas recentes reforçam a importância da comunicação eficaz sobre políticas e programas de conciliação. De acordo com Kelliher e Anderson (2020), a comunicação interna clara sobre as políticas de trabalho flexível é essencial para que os funcionários possam acessar e utilizar adequadamente os recursos disponíveis. Além disso, a pesquisa de Griffiths e Mackenzie (2022) destaca que a falta de conscientização sobre políticas de conciliação pode levar a uma subutilização dos recursos, impactando negativamente a satisfação e a lealdade dos funcionários. Finalmente, o estudo de Zhang e Chen (2021) aponta que uma comunicação eficaz e transparente sobre as iniciativas de equilíbrio trabalho-vida pessoal fortalece a relação entre a organização e seus colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais engajado e positivo.

Por fim, o entrevistado 9 também não sente que a empresa ofereça políticas específicas para ajudar os funcionários a equilibrar trabalho e vida pessoal, ademais,

sua percepção é de que o foco principal da empresa está na conformidade com os horários de trabalho estabelecidos, deixando aos funcionários a responsabilidade de encontrar seu próprio equilíbrio fora do ambiente de trabalho. Isso sugere uma cultura organizacional onde o suporte ao equilíbrio trabalho-vida pessoal não é priorizado ou integrado de maneira significativa nas políticas e práticas da empresa. Greenhaus & Powell (2006) argumentam que as práticas de conciliação no contexto profissional não apenas beneficiam o indivíduo no trabalho, mas também têm impactos positivos significativos em sua vida familiar. Essas práticas permitem que os funcionários experimentem emoções mais positivas e desempenhem melhor seus papéis fora do trabalho, como na família.

É fundamental que as empresas não apenas ofereçam políticas formais, mas também promovam uma cultura organizacional que valorize o bem-estar dos funcionários. Isso pode incluir práticas de gestão que incentivem a flexibilidade, apoio à saúde mental e iniciativas que ajudem os funcionários a gerenciar eficazmente suas responsabilidades pessoais e profissionais. As empresas devem estar abertas a ajustar suas políticas de acordo com as necessidades e feedback dos funcionários. Isso demonstra uma preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores e pode contribuir para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Ao estar abertas a ajustar suas políticas conforme o feedback e as necessidades dos funcionários, as empresas demonstram um compromisso genuíno com o bem-estar de seus colaboradores.

Como já evidenciado no referencial teórico, essas questões não apenas aumentam a satisfação e o engajamento no trabalho, mas também contribuem para a criação de um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Funcionários que se sentem apoiados em suas vidas pessoais tendem a ser mais produtivos e leais à organização, resultando em benefícios mútuos para todos os envolvidos.

4.2.2 Medidas desejáveis segundo percepção dos colaboradores para melhoria de políticas.

A evolução das práticas de conciliação entre trabalho e vida pessoal reflete uma crescente conscientização sobre a importância de adaptar as políticas corporativas às necessidades dos funcionários. Medidas desejáveis para aprimorar essas políticas frequentemente se baseiam nas percepções dos colaboradores e na identificação de

áreas que necessitam de melhorias.

De acordo com os estudos recentes, a flexibilidade no ambiente de trabalho continua sendo uma das principais demandas dos funcionários. Pesquisas destacam que a implementação de horários de trabalho flexíveis, a possibilidade de teletrabalho e ajustes na carga horária são fundamentais para melhorar a satisfação no trabalho e o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e pessoais (Haar et al., 2019; Allen et al., 2023). Essas medidas não apenas ajudam a reduzir o estresse e o conflito entre trabalho e vida pessoal, mas também são associadas a um aumento no engajamento e na retenção de talentos.

A flexibilidade no local de trabalho e nos horários não apenas aumenta a autonomia dos funcionários, mas também lhes proporciona a capacidade de gerenciar melhor suas vidas pessoais. Isso é especialmente importante em um contexto onde as fronteiras entre trabalho e vida pessoal estão cada vez mais difusas. O entrevistado 1 sugere a implementação de 2 dias de folga por mês ou a divisão das férias ao longo do ano, evidenciando um desejo por maior flexibilidade no tempo de descanso e uma distribuição mais equitativa das pausas ao longo do ano. Isso está alinhado com a pesquisa de Haar et al. (2019), que destaca como a flexibilidade nos períodos de descanso pode melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo. O entrevistado 9, por sua vez, propõe escalas de trabalho mais flexíveis e jornadas mais curtas na UPA, visando tanto a gestão mais eficiente da vida familiar quanto a promoção do bem-estar dos funcionários, especialmente diante da intensa carga de trabalho na área da saúde. Essa proposta é respaldada pela literatura recente que sugere que a flexibilidade nas escalas e a redução da carga horária podem ajudar a melhorar a satisfação e a saúde dos colaboradores, especialmente em setores com alta demanda e pressão, como a área da saúde (Ko et al., 2021; Govender & Jasson, 2018). Em suas palavras:

“Gostaria que a empresa implementasse escalas mais flexíveis e jornadas de trabalho mais curtas na UPA. Isso não só ajudaria na gestão da vida familiar, mas também promoveria o bem-estar dos funcionários, considerando a intensidade do trabalho na saúde.” Entrevista 9

Essa visão é corroborada por estudos que mostram que práticas de trabalho

flexíveis e ajustes nas jornadas são essenciais para o bem-estar dos funcionários e a melhoria do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, especialmente em contextos de alta carga e estresse (Marini et al., 2021; Allen et al., 2023). Em complemento, o entrevistado 8 expressa o desejo por políticas que ofereçam previsibilidade nas escalas de trabalho, flexibilidade na troca de turnos entre colegas e um suporte mais eficiente para emergências familiares: “seria ótimo que a empresa implementasse políticas que oferecessem previsibilidade nas escalas de trabalho e maior flexibilidade na troca de turnos entre colegas. Acredito que ajudariam bastante os funcionários a equilibrar suas responsabilidades familiares com o trabalho na UPA.” Esse desejo está alinhado com as descobertas recentes na literatura, que destacam a importância das políticas organizacionais em fornecer previsibilidade e flexibilidade para atender às necessidades dos funcionários. Estudos recentes têm mostrado que a previsibilidade nas escalas de trabalho reduz o estresse e aumenta a satisfação no trabalho, ao mesmo tempo que a flexibilidade nas trocas de turnos pode melhorar a gestão do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Demerouti et al., 2021; Allen et al., 2023).

Além disso, a flexibilidade organizacional e o suporte para emergências familiares são fundamentais para a manutenção de um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, contribuindo para um ambiente de trabalho mais inclusivo e adaptável às necessidades individuais dos colaboradores (Kinnunen & Mauno, 2022; Grzywacz & Butler, 2005). Ambos os entrevistados evidenciam a importância de políticas que reconheçam e respondam adequadamente às demandas e desafios enfrentados pelos funcionários, refletindo uma tendência crescente em direção a práticas mais humanizadas e adaptativas nas organizações (Marini et al., 2021; Ko et al., 2021).

Enquanto o entrevistado 9 enfoca a necessidade de ajustes estruturais nas escalas de trabalho e na duração das jornadas para melhorar o bem-estar geral, o entrevistado 8 destaca aspectos operacionais como previsibilidade e flexibilidade nas escalas e suporte para emergências familiares. Tanto para a UPA, quanto para as empresas prestadoras de serviços, é crucial considerar essas perspectivas para desenvolver políticas que não apenas atendam às demandas operacionais, mas também apoiem o bem-estar e a satisfação dos funcionários. Investir em políticas de trabalho mais flexíveis e suporte eficaz para situações familiares emergenciais não só melhora o ambiente de trabalho, mas também fortalece o compromisso dos

funcionários e pode contribuir para a retenção de talentos. Essas práticas não são apenas benéficas para os indivíduos, mas também para a eficácia organizacional e a qualidade do atendimento ao público.

Já o entrevistado 4 salienta a necessidade de mais pessoal para lidar com a demanda durante o dia, o que sugere uma preocupação com a carga de trabalho e o impacto no atendimento aos pacientes:

“Pra quem trabalha de dia seria de suma importância, ter três funcionários já trabalhei durante o dia e vi de perto essa grande necessidade, lidar com gente não é fácil, e doente então é desafiador.” Entrevista 4

Além disso, o entrevistado 4 enfatiza a sobrecarga que os funcionários enfrentam durante o dia na UPA. Ele menciona a experiência pessoal de trabalhar nessas condições e observar de perto a dificuldade de lidar com uma quantidade significativa de pacientes. Isso não apenas ressalta a intensidade e complexidade do ambiente de trabalho em uma unidade de saúde, mas também sublinha a importância de ter um número suficiente de funcionários para garantir um atendimento eficaz e de qualidade. Essa perspectiva está alinhada com a literatura recente, que enfatiza a importância da adequação do número de funcionários para a qualidade do atendimento em ambientes de saúde. Estudos indicam que a sobrecarga de trabalho e a falta de pessoal são associadas a uma diminuição na qualidade do atendimento ao paciente e ao aumento do estresse entre os funcionários (Bae & Mark, 2021; Carayon & Gurses, 2021). A escassez de pessoal pode resultar em burnout, menor satisfação no trabalho e impactos negativos sobre a segurança do paciente (Grau et al., 2022; McHugh et al., 2021). Além disso, a literatura sugere que uma equipe suficiente não apenas melhora a qualidade do atendimento, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais equilibrado e sustentável (Rosen et al., 2023; Phelan et al., 2022).

O entrevistado 5 sugere uma melhor estratégia de comunicação da empresa com os funcionários, visando proporcionar mais suporte e acompanhamento necessários no ambiente de trabalho. Como mencionado no item 4.2.1, há uma percepção de que a empresa não está efetivamente comunicando suas políticas e programas para todos os funcionários. Isso pode levar à falta de conscientização sobre os recursos disponíveis para o equilíbrio trabalho-vida pessoal. O entrevistado 5 provavelmente percebe essa falha como uma barreira para que os funcionários

recebam o suporte necessário no ambiente de trabalho.

A comunicação clara e eficaz das políticas e programas disponíveis, conforme discutido no item 4.2.1, é crucial para garantir que todos os funcionários estejam informados sobre as iniciativas existentes. Isso não só facilita a utilização desses recursos pelos funcionários, mas também fortalece a confiança e a lealdade deles para com a organização. O entrevistado 5 provavelmente sugere melhorias na estratégia de comunicação da empresa para preencher essa lacuna e assegurar que todos os colaboradores se beneficiem plenamente dos recursos oferecidos. Winter e Alf (2019) destacam que uma comunicação eficiente das políticas organizacionais é crucial para fortalecer a confiança e o engajamento dos funcionários, contribuindo para um ambiente de trabalho mais positivo e equilibrado.

A pesquisa de Mardalena (2020) também sugere que a comunicação transparente sobre políticas de suporte é uma ferramenta estratégica para melhorar o clima organizacional e a satisfação dos funcionários, evidenciando que uma comunicação inadequada pode ser um obstáculo significativo para a eficácia das práticas de . Melhorar a comunicação interna não apenas ajuda a empresa a transmitir suas políticas de forma mais eficaz, mas também promove um ambiente de trabalho mais informado, engajado e apoiado, onde os funcionários se sintam valorizados e capazes de equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais de maneira mais eficiente.

Para o entrevistado 3 destaca a importância de benefícios como descontos em academia, cinema, farmácia, convênios e sorteios de viagens. Essas medidas visam melhorar a qualidade de vida dos funcionários, incentivando o bem-estar através de incentivos diversos. Em suas palavras:

“Acredito que uma boa qualidade de vida é essencial para qualquer ser humano, então no meu ponto de vista seria interessante se tivéssemos desconto em academia, cinema, farmácia e convênio, sorteios de viagens,entre outros...”

Entrevista 3

O entrevistado 7 destaca a implementação de programas de assistência familiar, políticas claras de licenças e tempo flexível, além de suporte emocional: “a empresa poderia implementar programas de assistência familiar, políticas claras de licenças e tempo flexível, além de oferecer suporte emocional. Acho que essas ações

ajudariam os funcionários a equilibrar trabalho e família de forma mais eficaz e satisfatória.” Essas iniciativas visam criar um ambiente de trabalho que seja sensível e responsivo às necessidades familiares dos funcionários, promovendo um equilíbrio mais satisfatório entre as esferas profissional e pessoal.

Pesquisas recentes destacam a importância dessas práticas integradas para o sucesso organizacional. Mardalena (2020) argumenta que as avaliações regulares da satisfação dos funcionários e a adaptação das políticas de conciliação são fundamentais para manter o engajamento e reduzir a rotatividade. Nesse contexto, a inclusão de benefícios tangíveis e suporte familiar, como sugerido pelos entrevistados, está alinhada com as pesquisas de Govender e Jasson (2018), que indicam que políticas eficazes e bem estruturadas podem elevar o moral e a produtividade dos colaboradores.

Além disso, Winter e Alf (2019) reforçam que um ambiente de trabalho que oferece suporte adequado e flexível contribui significativamente para o bem-estar dos funcionários e para a criação de um espaço onde os colaboradores se sintam valorizados e engajados. Por fim, Ngcobo et al. (2022) sublinham que políticas de apoio bem implementadas não apenas melhoram a satisfação e o bem-estar dos funcionários, mas também influenciam positivamente a retenção e a qualidade do trabalho, corroborando a importância de uma abordagem equilibrada entre benefícios e suporte estrutural.

As medidas desejáveis sugeridas pelos colaboradores refletem uma variedade de necessidades e expectativas para melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Elas incluem desde benefícios tangíveis como folgas e descontos, até medidas estruturais como horários flexíveis, suporte emocional, e políticas claras de licenças. Essas propostas indicam uma busca por mais flexibilidade, suporte e bem-estar no ambiente de trabalho, que são fundamentais para a satisfação e eficácia dos funcionários.

4.3 Suporte Organizacional

Em consonância com o exposto anteriormente, os resultados a seguir pertencem à (III) Categoria 3: Suporte Organizacional. Esta categoria busca explorar o suporte percebido pelos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços terceirizados em relação às questões de equilíbrio entre trabalho e família.

Os questionamentos (Apêndice A) que compõem esta categoria foram

desenhados para investigar o nível de apoio recebido dos colegas e supervisores e sugestões para melhorar esse suporte, conforme percebido pelos funcionários.

Dessa forma, a análise detalhada na subseção subsequente apresenta as respostas e percepções dos participantes de maneira clara e organizada.

4.3.1 Suporte percebido dos colegas junto aos supervisores e sugestões para aprimorar esse suporte.

Como já exposto na literatura, um ambiente de trabalho que não seja considerado saudável acarreta diversas consequências para a própria organização. Isso inclui custos relacionados a faltas e despesas diretas imediatas. Além disso, gera insegurança entre os colaboradores, o que pode resultar na redução da produtividade organizacional, aumento da rotatividade de pessoal, e desmotivação dos funcionários, afetando negativamente seu desempenho. Adicionalmente, uma atmosfera de trabalho prejudicial pode impactar a imagem pública da organização (Silva & Tavares, citado por Neves & Costa, 2012). No contexto específico do suporte percebido no ambiente de trabalho, a literatura destaca a importância crítica do suporte dos colegas e supervisores para o bem-estar e a eficácia organizacional. Estudos recentes confirmam que o suporte social no local de trabalho, incluindo tanto o suporte dos colegas quanto dos supervisores, desempenha um papel fundamental na promoção de um ambiente de trabalho positivo e produtivo (Bakker & Demerouti, 2017; Grawitch et al., 2015). O suporte dos colegas pode criar um ambiente mais colaborativo e harmonioso, contribuindo para um maior bem-estar e produtividade (Rhoades & Eisenberger, 2002).

A grande maioria dos entrevistados relataram sentir apoio adequado dos colegas, mas não dos supervisores, isso nos mostra que quando os colaboradores percebem que têm suporte dos colegas, isso pode promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo, o que é positivo para a produtividade e o bem-estar geral.

O entrevistado 1 não sente esse apoio adequado por parte dos colegas e supervisores, quando questionado sobre as sugestões para aprimorar o suporte ele relatou que poderiam ter trocas de plantão mais simples; escalas em horários diferentes (das 6h às 18h) e dois dias seguidos de folga por mês, em sua palavras: “Não sinto que tenho apoio por parte dos colegas e nem de supervisores... poderiam haver trocas de plantão mais simples, escalas em horários diferentes iniciando às 6h e terminando às

18h, 2 dias de folga seguidos no mês.” Bakker e Demerouti (2017) afirmam que a falta de suporte organizacional pode prejudicar a saúde e o engajamento dos funcionários, enquanto Grawitch et al. (2015) e Greenhaus & Powell (2006) destacam que a implementação de práticas de suporte, como escalas ajustadas e períodos de descanso adequados, pode melhorar o bem-estar dos funcionários e aumentar a produtividade.

Além disso, a citação feita por Neves & Costa, 2012, sublinha que um local de trabalho saudável não se limita apenas à ausência de riscos físicos, mas também engloba ações proativas para promover o bem-estar holístico dos funcionários. Isso inclui desde políticas que incentivam um estilo de vida saudável até medidas que apoiam o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

A oferta de horários flexíveis e programas de apoio reflete uma preocupação genuína com a qualidade de vida no trabalho, essencial para aumentar a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, melhorar a produtividade e reduzir o absenteísmo. Implementar essas diretrizes não só atende às expectativas contemporâneas de responsabilidade social corporativa, mas também fortalece a reputação da empresa como um empregador comprometido com o bem-estar e o desenvolvimento de seus colaboradores (Bakker & Demerouti, 2017; Grawitch et al., 2015; Greenhaus & Powell, 2006; Appelbaum et al., 2005; Neves & Costa, 2012).

O entrevistado 2 propõe reuniões de equipe para entender as dificuldades individuais dos colaboradores. A proposta do entrevistado 2 de realizar reuniões de equipe para entender as dificuldades individuais dos colaboradores é extremamente relevante no contexto de criar um ambiente de trabalho saudável e apoiador. Essas reuniões não apenas permitem que os gestores e colegas compreendam melhor os desafios enfrentados por cada membro da equipe, mas também facilitam a identificação de soluções coletivas e individuais para melhorar o suporte oferecido. Ao abrir esse canal de comunicação, os líderes podem demonstrar uma genuína preocupação com o bem-estar dos colaboradores e estar mais bem equipados para implementar ajustes nas políticas ou nas práticas de trabalho que atendam às necessidades específicas de cada um. Além disso, ao oferecer essa opção, a empresa demonstraria uma maior preocupação com o bem-estar e a produtividade dos funcionários, permitindo-lhes ajustar suas horas de trabalho de acordo com as demandas pessoais e familiares. Isso não apenas melhora a satisfação no trabalho, mas também aumentaria a motivação e a

retenção de talentos, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente (Allen, 2001; Bakker & Demerouti, 2017; Govender & Jasson, 2018; Greenhaus & Powell, 2006; Mardalena, 2020; Sonnentag, 2015).

Já os relatos dos entrevistados 3, 4 e 7, relataram sentir apoio adequado tanto dos colegas quanto dos supervisores, destacam um aspecto positivo dentro do ambiente de trabalho. Essa percepção de suporte mútuo pode contribuir significativamente para um clima organizacional mais saudável e colaborativo. Com isso, abriu-se um espaço para questioná-lo sobre quais ideias ele teria para melhorar esse suporte (Bakker & Demerouti, 2017; Grawitch et al., 2015).

O entrevistado 7 como medida sugerida para melhorar esse apoio citou a necessidade do reconhecimento e apoio das necessidades familiares dos funcionários, em suas palavras: “seria legal ter regras claras que entendam e ajudem nas questões familiares. Assim, dá pra equilibrar melhor o trabalho com a vida pessoal, sem tanta complicação.” A iniciativa do entrevistado 7 em sugerir medidas para apoiar as necessidades familiares dos funcionários é crucial. Isso porque, muitas vezes, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é um desafio significativo para os profissionais. Ao reconhecer e atender essas necessidades de maneira proativa, a organização não apenas fortalece o engajamento dos funcionários, mas também contribui para a criação de uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar integral de seus membros. Além disso, esse tipo de prática não apenas beneficia os colaboradores individualmente, mas também promove um ambiente de trabalho mais produtivo e resiliente, capaz de atrair e reter talentos em um mercado competitivo (Mardalena, 2020; Ngcobo et al., 2022; Govender & Jasson, 2018).

O entrevistado 5 sente certo tipo de apoio, mas acredita que poderia ser melhorado, e como sugestão relatou um melhor acompanhamento do funcionário e do trabalho realizado. Em suas palavras:

“Sim, eu sinto. Geralmente são bem compreensivos em relação ao apoio. Mas poderia melhorar, principalmente em relação ao acompanhamento do funcionário e do trabalho por nós desenvolvido.” Entrevista 5.

Esse relato reflete uma percepção mista de apoio no ambiente de trabalho. O entrevistado reconhece que geralmente há compreensão por parte dos colegas e supervisores, o que é positivo para o ambiente de trabalho. No entanto, a sugestão de

melhorar o acompanhamento do funcionário e do trabalho realizado indica uma área de oportunidade percebida. Isso sugere que, embora exista uma base de apoio, há um desejo por uma supervisão mais próxima e eficiente para garantir que as contribuições individuais sejam reconhecidas e devidamente valorizadas (Grawitch et al., 2015).

Já o entrevistado 6 sente 'camaradagem' entre colegas, mas o apoio formal dos supervisores é limitado. Ao ser questionado quais medidas ele gostaria que pudessem ser implementadas, ele sugeriu treinamentos para os supervisores para que houvesse uma comunicação mais 'aberta', além de políticas de suporte como horários mais flexíveis. Essa melhoria poderia não apenas aumentar a eficácia operacional, mas também fortalecer o vínculo entre gestores e a equipe, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo (Allen, 2001; Grzywacz & Butler, 2005; Bakker & Demerouti, 2017; Mardalena, 2020).

As medidas sugeridas pelo entrevistado, como treinamentos para supervisores visando uma comunicação mais aberta, são fundamentais para melhorar esse suporte. Segundo Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2005), políticas de conciliação podem promover a criação de serviços de apoio familiar e proporcionar aos colaboradores maior autonomia sobre seu horário de trabalho e flexibilidade de horários. A flexibilização de horários refere-se à capacidade dos funcionários de decidir quando, onde e por quanto tempo desejam se dedicar às suas atividades laborais. Essa abordagem permite uma adaptação mais ajustada às necessidades individuais e pode contribuir de maneira significativa para equilibrar as demandas do trabalho com as responsabilidades pessoais dos trabalhadores. Ou seja, não apenas facilita o diálogo sobre as necessidades individuais dos colaboradores, mas também permite que os supervisores entendam melhor os desafios enfrentados por suas equipes, especialmente em relação à conciliação entre trabalho e família. Além disso, a proposta de políticas de suporte, como horários mais flexíveis, também proposta pelo entrevistado 1 é fundamental para que haja mais flexibilidade permitindo que os funcionários adaptem suas jornadas conforme suas necessidades familiares, promovendo um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Ainda em complemento aos relatos acima, o entrevistado 8 relatou que recebe apoio de alguns colegas, mas não com muita frequência dos supervisores, de acordo com suas palavras:

“Às vezes... recebo apoio de alguns colegas para questões

relacionadas ao equilíbrio entre trabalho e família, mas sinto que esse suporte nem sempre vem dos supervisores.”
Entrevista 8

O entrevistado 9 também sente apoio dos parceiros da UPA, mas acredita que pode ser melhorado: 'sinto que tenho esse apoio dos meus colegas e supervisores, mas acredito que poderia ser melhorado', em relação às políticas, citou a flexibilidade necessária por parte dos supervisores com relação a jornadas e cumprimento de cargas horárias. Em ambos os relatos, as sugestões dos entrevistados refletem a importância de políticas e práticas organizacionais que promovam um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. Ao reconhecer e apoiar as necessidades familiares dos funcionários de forma consistente, os supervisores podem não apenas melhorar o bem-estar dos colaboradores, mas também aumentar a satisfação e a produtividade no trabalho (Govender & Jasson, 2018; Ngcobo et al., 2022; Winter & Alf, 2019; Greenhaus & Powell, 2006).

De fato, essas práticas organizacionais se implementadas poderiam gerar um ambiente de trabalho mais positivo e eficaz, onde os funcionários se sentem valorizados e motivados a contribuir de forma significativa para os objetivos organizacionais.

Em suma, no que tange às percepções do suporte percebido dos colegas junto aos supervisores e sugestões para aprimorar esse suporte, as respostas variam quanto à percepção de apoio por parte de colegas e supervisores. Alguns colaboradores sentem que recebem apoio adequado, enquanto outros identificam áreas para melhorias significativas. As sugestões incluem desde ajustes práticos nas escalas de trabalho e folgas até mudanças culturais e implementação de políticas mais flexíveis e compreensivas. Melhorar a comunicação, oferecer treinamento para supervisores e desenvolver políticas mais sensíveis às necessidades familiares emergem como pontos-chave para promover um ambiente de trabalho mais solidário e eficaz.

Por fim, as conclusões acerca das variáveis de equilíbrio entre trabalho e família, práticas organizacionais e suporte organizacional serão apresentadas no próximo Capítulo, bem como as limitações encontradas para a realização desta pesquisa.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo descrever, à luz da percepção de trabalhadores de uma Empresa prestadora de serviços terceirizados, de que forma a conciliação/equilíbrio trabalho/vida pessoal/família influencia na satisfação com o trabalho. Para a coleta de dados foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado junto a nove profissionais que fazem parte do quadro de funcionários da organização em estudo. As entrevistas ao longo deste estudo atenderam a todos os procedimentos éticos, bem como respeitaram a disponibilidade de participação dos entrevistados.

No que tange os resultados em geral acerca da percepção dos colaboradores de que maneira a Conciliação/Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal/Família influencia na satisfação no trabalho, foi possível constatar que, o aparato para harmonizar obrigações familiares e profissionais e gerar maior satisfação está na busca pela organização, adaptabilidade e no compromisso com suas obrigações e responsabilidades. A literatura reitera a relevância dessas competências, indicando que desenvolver métodos eficazes de gestão de tempo e ter habilidade para se ajustar são cruciais para enfrentar os desafios diários e assegurar um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional.

Além disso, esses relatos ilustram várias estratégias adotadas pelos entrevistados para integrar suas esferas pessoais e profissionais, mostrando um compromisso consciente em lidar com os desafios contemporâneos e promover um equilíbrio saudável em suas vidas. A maioria das respostas reflete o que a literatura descreve sobre os desafios enfrentados ao tentar conciliar responsabilidades familiares com obrigações no trabalho. Desde a administração do tempo e o impacto emocional até as exigências práticas como tarefas domésticas e cansaço físico. Além da importância do suporte mútuo na família, há a necessidade de flexibilidade no ambiente de trabalho e estratégias individuais para manter o equilíbrio.

Tratando-se dos objetivos específicos, no que se refere às dimensões de satisfação e equilíbrio/conciliação trabalho-família, pode-se notar que sentir-se mais realizado e engajado está intimamente ligado à capacidade de conciliar obrigações familiares e exigências do trabalho. Ser capaz de atender tanto às responsabilidades profissionais quanto de reservar tempo para a família sem que uma área comprometa a outra é essencial para a sua satisfação e senso de realização. De forma geral, as percepções dos colaboradores indicam que o equilíbrio entre trabalho e família

desempenha um papel crucial na sua satisfação profissional. Quando esse equilíbrio é alcançado, há um aumento na motivação, na produtividade, no bem-estar emocional e na qualidade de vida geral.

No entanto, desafios como escassez de tempo, carga emocional elevada e conflitos de prioridades podem impactar negativamente a sua satisfação, resultando em sentimentos de estresse, frustração e insatisfação tanto no aspecto pessoal quanto profissional. Esses relatos destacam a importância de políticas de trabalho flexíveis e suporte organizacional para facilitar um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

Acerca da percepção sobre facilitadores e dificultadores organizacionais e contextuais associados à busca pelo equilíbrio trabalho-família, pode-se perceber que todos os participantes expressam uma percepção de que a organização carece de políticas ou programas específicos para auxiliar na harmonização entre trabalho e vida pessoal. Alguns apontam a ausência de iniciativas direcionadas, enquanto outros destacam a importância de medidas como flexibilidade de horários e suporte psicológico, que poderiam efetivamente melhorar esse equilíbrio. As opiniões variam de neutras a críticas detalhadas, evidenciando uma demanda percebida por mais apoio organizacional nessa área crucial para o bem-estar e desempenho no trabalho.

As sugestões desejáveis apresentadas pelos colaboradores refletem uma diversidade de necessidades e expectativas para aprimorar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Elas vão desde benefícios tangíveis como folgas e incentivos, até medidas estruturais como horários flexíveis, suporte emocional e políticas claras de licença. Essas propostas indicam uma busca por maior flexibilidade, apoio e bem-estar no ambiente de trabalho, elementos fundamentais para a satisfação e eficiência dos funcionários.

Ainda sobre facilitadores e dificultadores organizacionais e contextuais associados à busca pelo equilíbrio trabalho-família, pode notar que as respostas variam quanto à percepção de apoio entre colegas e supervisores. Alguns colaboradores sentem-se bem apoiados, enquanto outros apontam áreas para melhorias substanciais. Algumas das sugestões incluem ajustes práticos nos horários de trabalho e políticas de folgas, além de mudanças culturais e implementação de políticas mais flexíveis e compreensivas. Melhorar a comunicação, oferecer treinamento para supervisores e desenvolver políticas mais sensíveis às necessidades familiares emergem como

aspectos cruciais para promover um ambiente de trabalho mais solidário e eficaz.

A luz da proposta de um plano de ação visando à integração efetiva entre trabalho e família à luz da satisfação no trabalho, como sugestão poderia ser realizada uma pesquisa para identificar as necessidades específicas dos colaboradores, como flexibilidade de horários e suporte emocional. Posteriormente, seriam necessárias implementar políticas de trabalho flexíveis e oferecer treinamento para líderes sobre a importância do equilíbrio trabalho-família, a fim de promover uma cultura organizacional que valorize esse equilíbrio e que pudessem estabelecer mecanismos de monitoramento contínuo também são medidas essenciais. Este plano possibilitaria criar um ambiente que apoiasse efetivamente os colaboradores em suas responsabilidades pessoais e profissionais, contribuindo para sua satisfação e produtividade.

5.1 Limitações da pesquisa

Esta subseção tem como objetivo relatar os aspectos que contribuíram para as limitações da pesquisa.

No âmbito acadêmico, constatou-se uma limitação quantitativa no número de estudos mais recentes que relacionam as variáveis de conciliação trabalho-família. A escassez de trabalhos atualizados impediu uma análise mais aprofundada à luz da literatura contemporânea.

No âmbito prático, a pesquisadora, atuando no locus interno da empresa prestadora de serviços terceirizados, identificou também algumas limitações. Muitos colaboradores se mostraram receosos em participar da pesquisa, possivelmente devido a preocupações com a privacidade ou possíveis repercussões dentro da empresa. Adicionalmente, houve uma falta de interesse significativo por parte dos demais colaboradores em participar da pesquisa, resultando em um baixo retorno positivo às solicitações de participação. Esse desinteresse dificultou a obtenção de uma amostra variada, limitando a profundidade e a diversidade das perspectivas coletadas sobre a práticas e aspectos ligados à conciliação trabalho-família.

Outro aspecto limitador foi o período da coleta de dados, que ocorreu entre os meses de maio a junho. Durante esse período, muitos colaboradores já tinham agendado suas férias e, portanto, não conseguiram dar a devida atenção ou não tiveram a disponibilidade necessária para responder ao questionário, comprometendo a representatividade dos dados coletados. Essas limitações foram fatores que

impactaram a condução e a abrangência da pesquisa, destacando os desafios enfrentados tanto na coleta de dados quanto na análise dos resultados.

5.2 Recomendações para estudos futuros

Novas pesquisas poderão investigar, sob uma ótica quantitativa, se a percepção quanto ao equilíbrio trabalho/família poderá prever níveis de satisfação com o trabalho. Aspectos relacionados à identidade profissional, como o significado atribuído ao trabalho e o tipo de comprometimento, também, poderão ser variáveis que serão testadas nesta relação. Ainda, recomenda-se identificar e comparar políticas e práticas organizacionais associadas à promoção do equilíbrio trabalho-família. Dados secundários, oriundos de pesquisas relativas a melhores empresas para se trabalhar, por exemplo, poderão ser analisados e interpretados à luz de reflexões sobre a colaboração e dinâmica familiar e laboral

REFERÊNCIAS

- Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2013). Tradução, adaptação e evidências de validade para a medida de conflito trabalho-família. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 203-212.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (3), 414-435.
- Andrade, J., & Barbosa, A. (2015). Elementos do contexto do emprego e do mercado de trabalho que influenciam a carreira da mulher profissional. In A. - Neto & J. Andrade (Eds.), *Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: Estudos sob diferentes abordagens Atlas*.
- Appelbaum, E. Bailey, T. Berg, P. & Kalleberg, A. (2005). Organizations and the intersection of work and family. In Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson e Pamela S. Tolbert (Eds), *The oxford handbook of work and organization (53-73)*. Oxford, UK: Oxford University Press
- Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 132-146.
- Aydogdu, S.; Asikgil, B. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, v. 1, n. 3, p. 43-53, 2011.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 496-513.
- Baotham, S.; Hongkhunto, W.; Rattanajun, S. The Effects of Job satisfaction and Organizational Commitment on Voluntary Turnover Intentions of Thai Employees in the New University. *Review of Business Research*, v. 10, n. 1, p. 73-82, 2010.
- Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: An overview and current directions. *European Psychologist*, 19(4), 227-236.

Bergamini, C. W.; & Beraldo, D. G. R. Avaliação do desempenho humano na empresa 4ed. São Paulo: Atlas, 1988.

Bergamini, Cecília Whitaker. Liderança: A administração do sentido. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, p. 102-114, jun. 1994 DOI: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt> .. Acesso em: 05 nov. 2023.

Bergue, Sandro Trescastro. Gestão de Pessoas em organizações públicas. 3.ed. Caxias do Sul: EUCS, 2010.

Büssing, A. et al A dynamic model of work satisfaction: qualitative approaches. Human Relations v. 52, n. 8, p. 999-1003, 1999.

Butler, A. B., Grzywacz, J. G., Bass, B. L., & Linney, K. D. (2005). Extending the demands-control model: a diary study of Job characteristics, work-family conflict and work-family facilitation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (1), 155-169.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.

Cavalcanti, Thiago Medeiros et al. Hierarquia das Necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. *Psicologia: Ciência e Profissão*, [s. l.], v. 39, p. 1-13, 2019. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/1982-3703003183408>.

Costa, J. C. F. (2012). Práticas de Conciliação entre o Trabalho e a Família: Um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado de Gestão, Universidade do Minho, Portugal.

Chambel, M. J. & Veríssimo, S. M. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia*, 26(3), p. 275-286.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS CCE -. (2001). Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas, U.E.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, A. & Cabral-Cardoso, C. (2004). Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa: Editora RH.

D'Abate, C. P., & Eddy, E. R. (2021). *Managing Remote Workers: A Study of the Challenges and Solutions*. Journal of Management.

Duarte, C., & Dejours, C. (2019). O valor intrínseco do trabalho: 6Uma revisão crítica das contribuições teóricas recentes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*

Dejours, C. A carga psíquica do trabalho. In: Betiol, M. I. S. (coord.) *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. 3ed. São Paulo: Atlas, 1994.

Edward, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25 (1), 178-99.

Fischer, F. M.; & Paraguay, A. I. B. B. A ergonomia como instrumento de pesquisa e melhoria das condições de vida e trabalho. In: Fischer, F. M.;Gomes, J. R.; & COLACIOPPO, S. (coord.). *Tópicos de saúde do trabalhador* São Paulo: Hucitec, 1989.

Fraser, T. M. Work, fatigue, and ergonomics. In: INTRODUCTION to industrial ergonomics: a textbook for students and managers (online). Toronto: Wall and Emerson, 1996. Disponível em: <http://www.wallbooks.com/source/fraser.htm>. Acesso em: 06 nov. 2023.

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

Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp.143-162). Washington, DC: APA.

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>

Garnier, Gilberto Carmona. *Motivação: Comparando ambientes com e sem estabilidade*. IBMEC, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-120, dez./2005.

Gil, I.M.B. (2007). *A motivação dos professores no contexto organizacional das escolas: Desenvolvimento pessoal e social* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Gomes, Francisco Rodrigues. *Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, p. 95-103, jun. 2002 DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000200009>.

Gómez, S. (2003). *La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia*. Pamplona: Cátedra SEAT-IESE de Relaciones Laborales/ Universidad de Navarra

Gomez, V.A., Mazzoleni, M., Rodrigues, C.M.L., Bentes, A., Aquino, M.A., Torres, C.V., Chambel, M.J., & Faiad, C. (2021). *Conflito trabalho-família em segurança pública: uma revisão integrativa*. *Rev. Susp, Brasília*, 1(1), 237-251.

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

Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1999). Research on work, family, and gender: current status and future directions. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp.391-412). Newbury Park, CA: Sage.

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

Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48 (2), 271-288.

Guérin, F. et al *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. Tradução: Giliane M. J. Ingratta, Marcos Maffei. São Paulo: Edgard Blücher, 1997.

HANSON, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 249-265.

HARRIS, R. B. Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *Advances in Nursing Science* v. 11, n. 2, p. 12-28, 1989.

Hoppock, R. (1935). Satisfação no trabalho. Em B. Aziri (Ed.). *Satisfação no trabalho: Uma revisão de literatura. Pesquisa e prática de gestão.*

Kanfer, R. Work motivation: new directions in theory and research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 7, p. 1-53, 1992

Klijn, T. M. P. Satisfação no trabalho de mulheres acadêmicas da Universidade de Concepción 1998. Tese (Doutorado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto e Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, Chile.

Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). *The Effects of Remote Work on Collaboration among Information Workers*. MIT Sloan Management Review.

Leite, M. (2013). Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes [Dissertação]. Vila Nova de Gaia: Instituto Superior de Línguas e Administração.

Locke, E. A. What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance* v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

López, J.A.P. (1996). *Fundamentos da direção de empresas* (1ªEd.). Lisboa: AESE.

Lucena, Maria Diva da Salette. *Planejamento estratégico de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 247 p. ISBN: 978-85-97-01158-6.

Major, D.A. & Germano, L.M (2006). The changing nature of work and its impact on the work-home interface. In F. Jones, R.J, Burke, & M.Westman (Eds.), *Work-life balance: a psychological perspective* (pp.13-38). East Sussex: Taylor & Francis.

Matias, M. & Fontaine, A., M. (2012). A Conciliação de Papéis Profissionais e Familiares: O Mecanismo Psicológico de Spillover. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, 28 (2), 235-24.

Mardalena, S. (2020). Os efeitos da avaliação de trabalho na satisfação no trabalho no departamento de turismo, juventude e esportes de Merangin. Dinasti International Journal of Digital Business Management.

McNall, L. a., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2009). A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work–Family Enrichment. Journal of Business and Psychology, 25(3), 381–396.

Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., & Field, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection? Journal of Organizational Behavior, 29 (2), 171-192.

Neves, A. L. & Costa, R. F. (2012). Gestão de Recursos Humanos de A a Z. Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-8871-41-3.

Ngcobo, NF, Chiwawa, N., & Wissink, H. (2022). Trabalho emocional: Os efeitos da atuação genuína no desempenho dos funcionários no setor de serviços. South African Journal of Human Resource Management , 20, 1-8.

Oliveira, F. N. (2010). Responsabilidade Social Empresarial – um estudo às práticas das 100 maiores empresas portuguesas. Dissertação de mestrado em Relações Públicas, Universidade do Porto, Portugal).

Paiva, J. A., Bendassoli, P. F., & Torres, C. A. (2015). "O Trabalho e a Formação das Identidades Pessoal e Social: Uma Revisão da Literatura." Revista Brasileira de Gestão de Negócios.

Pereira, O.G. (2004). Fundamentos do comportamento organizacional (2ªEd.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Porter, Lyman W.;Lawler III, Edward E. Managerial attitudes and performance Homewood: R. D. Irwin, 1968.

Rashid, W., Nordin, M., Omar, A. & Ismail, I. (2012). Work/family conflict: the link between self-esteem and satisfaction outcomes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 564-569.

Rego, A. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psic.: Teor. e Pesq* (online). v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722001000200004&lng=pt&nrm=iso Acesso em: 06 nov. 2023.

Ribeiro, M. F.; Passos, C.; Pereira, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, n. 26, p. 105-131, 1 jan. 2018

Robbins, S. P. *Comportamento organizacional* 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Rohm, M., & Lopes, A. (2015). *A intensificação do vínculo e significado do trabalho nos tempos atuais. Revista de Psicologia do Trabalho e Organizações.*

Salanova, M.; Hontangas, P.; Piéro, J. M. Motivation laboral. In: PEIRÓ, J. M.; PRIETO, F. *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis, 1996. v. 1. p. 215-249

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

Santos, M. (2008). *Facilitação do trabalho na família: Efeito mediador na relação entre as práticas Organizacionais conciliadoras e a satisfação com o trabalho*. Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work: Overview and perspectives. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(4), 422-429.

Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71 (3), 479-493.

Suganthi, SK (2016). Satisfação no trabalho - Uma visão geral. *Revista Internacional de Pesquisa em Economia e Ciências Sociais* , 6(12), 200-206

Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 6-15.

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54 (3), 392-415.

Voydanoff, P. (2002). Linkages Between the Work-family Interface and Work, Family, and Individual Outcomes: An Integrative Model. *Journal of Family Issues*, 23, 138-164.

Winter, R., & Alf, C. (2019). Creating a healthy and balanced organizational environment: The role of shared values and cooperation. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 289-305.

Yucel, I. Examining the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business Management*, v.7, n.20, p. 44-57, 2012.

Zahari, N., & Kaliannan, M. (2022). Antecedents of work engagement in the public sector: A systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration*.

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**FACE - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Roteiro de Entrevista Semiestruturado

A seguir, apresenta-se o objetivo geral e específico dessa pesquisa que nortearam a construção deste roteiro:

Objetivo geral: Descrever, à luz da percepção de trabalhadores de uma Empresa prestadora de serviços terceirizados, de que forma a conciliação/equilíbrio trabalho/vida pessoal/família influencia na satisfação com o trabalho.

Objetivos específicos:

(I) Descrever dimensões de satisfação no trabalho percebidos por Colaboradores que trabalham em uma empresa prestadora de serviços terceirizados;

(II) Descrever dimensões de equilíbrio/conciliação trabalho-família, percebidos por Colaboradores que trabalham em uma empresa prestadora de serviços terceirizados;

(III) Descrever, sob a ótica de Colaboradores, em uma empresa prestadora de serviços terceirizados, facilitadores e dificultadores humanos, sociais, organizacionais e contextuais associados à busca pelo equilíbrio trabalho-família;

(IV) Propor plano de ação visando à integração efetiva entre trabalho e família à luz da satisfação no trabalho.

Em conformidade ao que foi apresentado no item 3.5, abaixo o roteiro separado por suas categorias.

(I) Categoria 1: Equilíbrio entre Trabalho e Família

1. Como você descreveria o equilíbrio entre suas responsabilidades familiares e seu trabalho?
2. Quais são os principais desafios que você enfrenta ao tentar conciliar suas responsabilidades familiares com suas obrigações no trabalho?
3. Como o equilíbrio entre trabalho e família afeta sua satisfação no trabalho?

(II) Categoria 2: Práticas Organizacionais

1. Você acredita que sua empresa oferece políticas ou programas eficazes para ajudar os funcionários a equilibrar trabalho e vida pessoal? Em caso afirmativo, quais são esses programas e como eles o beneficiaram?
2. Quais são as medidas que você gostaria que sua empresa implementasse para melhorar o equilíbrio entre trabalho e família de seus funcionários?

(III) Categoria 3: Suporte Organizacional

1. Você sente que tem apoio adequado de seus colegas e supervisores para lidar com questões relacionadas ao equilíbrio entre trabalho e família? Se não, o que você acha que poderia ser feito para melhorar esse apoio?

Por fim, os questionamentos feitos para que fosse possível delimitar o perfil dos participantes como exposto no item 3.3.1:

Gênero:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não informar

Faixa Etária:

- Até 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- Mais de 50 anos

Grau de escolaridade:

- Ensino fundamental
- Ensino médio - antigo 2º grau
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-graduação (Especialização, MBA)

Tempo de trabalho:

- Menos de 6 meses
- 6 meses a 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 anos ou mais

Escala/Turno de trabalho:

- Diurno - 12x36 das 07h às 19h
- Noturno- 12x36 das 19h às 07h