

## **O desenvolvimento de recursos humanos e a conciliação trabalho-formação-família. O caso do trabalhadores-estudantes do ensino superior**

**Maria de Fátima Fernandes (1) & Maria Manuel Serrano (2)**

(1) Departamento de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal; maria.fernandes@esce.ips.pt

(2) Departamento de Sociologia da Escola de Ciências Sociais e Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade de Évora; CSG/SOCIUS-UL; mariaserrano@uevora.pt

**Palavras-chave:** Desenvolvimento de Recursos Humanos; Conciliação; Trabalho; Família; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Trabalhador-estudante.

### **Resumo**

O desenvolvimento dos recursos humanos cobre as funções relacionadas com a formação, o desenvolvimento de carreiras, o desenvolvimento organizacional e a investigação e desenvolvimento, juntamente com outras funções organizacionais de recursos humanos, capazes de fomentar a capacidade de aprendizagem a todos os níveis da organização, integrar a cultura de aprendizagem em toda a estratégia de negócio e promover os esforços organizacionais para atingir elevada qualidade e *performance* (Slotte *et al.*, 2004).

No atual contexto socioeconómico e cultural global em acelerada e constante mudança, as organizações flexíveis exigem recursos humanos flexíveis, sendo a formação um requisito fundamental para a elevação dos níveis de qualificação, polivalência, responsabilização, comunicação ou trabalho em equipa (Kovács, 2002).

Em sentido amplo, o conceito de formação agrega todas as atividades planeadas para dotar os trabalhadores de conhecimentos e competências que lhes permitam melhorar o desempenho das suas funções. Neste sentido, a formação é um importante instrumento de desenvolvimento dos recursos humanos, capaz de dotar as organizações de pessoas capazes para ocupar posições chave nas empresas (Serrano, 2009).

O reconhecimento do papel determinante da formação na evolução das competências dos trabalhadores, em função da estratégia e dos objetivos de curto prazo da empresa, data de finais da década de 1980. Desde então, o investimento na formação faz parte de uma

estratégia organizacional de longo prazo, permitindo o planeamento dos recursos humanos e o desenvolvimento das competências que permitirão às organizações enfrentar as constantes mudanças do ambiente (interno e externo) e adaptar-se a novos contextos (Serrano, 2009).

O desenvolvimento de recursos relaciona-se também com o conceito de empregabilidade, o qual expressa uma responsabilidade partilhada entre a empresa, através da articulação das suas políticas de gestão de recursos humanos, o mercado de trabalho (interno e externo) e o trabalhador (Boyer e Equilbey, 2003).

As mudanças na estrutura socioprofissional da sociedade provocaram grandes transformações na configuração das famílias, motivadas, entre outros fatores, pela crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho. Desta realidade decorre a necessidade de mudança e a urgência de (re)organizar toda a vida familiar.

As mudanças na instituição familiar, a par das mudanças na instituição económica e em particular no mundo do trabalho, acrescem complexidade à conciliação trabalho-formação-família. A falência do modelo de emprego estável e a emergência das formas flexíveis de emprego, o aumento do desemprego e do subemprego, entre outros fatores, caracterizam o mercado de trabalho atual. Neste contexto, as questões relacionadas com as dinâmicas e responsabilidades familiares e com a conciliação trabalho-família foram assumindo um papel preponderante, manifesto na legislação e nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos a favor da conciliação da vida profissional e familiar.

De facto, as mudanças na família e no mundo do trabalho têm ocorrido a par e passo, produzindo impactos substanciais simultâneos numa e noutra esfera. Tradicionalmente estas duas esferas da vida social foram tratadas de forma independente (Aguar e Bastos, 2017) ainda que trabalho e família sejam dois domínios primordiais da vida da maioria das pessoas em fase adulta (Grangeiro, 2015). A evolução social tem conduzido de forma rápida a uma reestruturação dos papéis familiares tradicionais (Gómez e Martí, 2004) bem como dos papéis profissionais, nomeadamente ao nível do género.

O discurso sobre a conciliação trabalho-família surge e acentua-se progressivamente nos contextos social, político e legislativo e converge na ideia de criar justiça e coesão social nesta matéria, através do desenvolvimento e implementação de medidas pró-familiares com vista à promoção da conciliação da vida profissional com a vida familiar. Diversos

estudos apontam que uma boa conciliação entre trabalho e família tem consequências positivas para as pessoas, para as empresas e para o clima organizacional.

A entrada das mulheres no mercado de trabalho e o gradual e significativo aumento da sua participação como força de trabalho (Marques, Casaca e Arcanjo, 2021), traz novos desafios à família, nomeadamente a acumulação de papéis familiares e profissionais e a necessidade de os conciliar. Desta forma, a conciliação trabalho-família passou a ser no início de século XX, um dos grandes temas que influenciam o mundo social, empresarial e político (Gómez e Martí, 2004).

Neste contexto e tendo em conta que os trabalhadores se encontram normalmente inseridos em núcleos familiares, as vantagens da conciliação parecem óbvias, quer para os trabalhadores quer para as entidades empregadoras, apoiadas inclusivamente por medidas governamentais (e.g. CITE, 2015; Parlamento Europeu, 2017). No entanto, persistem as dificuldades em conciliar estas três dimensões da vida social, ainda que vários estudos atestem que uma boa conciliação entre trabalho, a família e a vida pessoal têm consequências positivas para as pessoas, para as empresas e para o clima organizacional.

Se a gestão dos tempos nas esferas familiar e profissional é tarefa árdua, esta assume maior complexidade quando um dos elementos adulto decide estudar tardiamente, exigindo por parte das famílias e das empresas novas formas de adaptabilidade de modo a permitir a conciliação entre o trabalho, a família e a formação. Esta terceira esfera da vida de muitas famílias surge da necessidade ou desejo de evoluir profissionalmente através da aquisição de novas competências com benefícios para o próprio, mas também para o desenvolvimento e evolução das organizações que passam a contar com profissionais mais qualificados e preparados para o desempenho das suas funções.

Deste modo, as vantagens das práticas de conciliação entre o trabalho, a família e a formação parecem óbvias e indissociáveis de uma política atualizada de desenvolvimento de recursos humanos, com vantagens evidentes para os trabalhadores e para as entidades empregadoras.

Esta comunicação surge no âmbito do desenvolvimento de uma investigação que sustenta a elaboração de uma tese de Doutoramento em Sociologia sobre “Família-trabalho-formação: configurações, (in)conciliações e conflitos de papéis”.

O presente trabalho circunscreve-se à análise da relação entre o desenvolvimento de recursos humanos, por via do investimento dos trabalhadores na sua formação de nível

superior e a conciliação trabalho-família, em agregados familiares em que um dos elementos do casal foi trabalhador-estudante e concluiu uma licenciatura.

Assim, tem como objetivos i) identificar as estratégias de conciliação trabalho-família-formação dos indivíduos que decidem investir na sua formação e assumir o estatuto de trabalhador-estudante; ii) identificar as políticas de gestão de recursos humanos das entidades empregadoras dirigidas à conciliação trabalho-família-formação e iii) identificar eventuais conflitos de papéis sociais dos trabalhadores-estudantes.

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa e a estratégia metodológica contemplou, entre outras técnicas de recolha de dados, a realização de 10 entrevistas semi-diretivas a ex-trabalhadores-estudantes que concluíram uma licenciatura na Universidade de Évora (5 entrevistas) e no Instituto Politécnico de Setúbal (5 entrevistas). Inclui ainda a realização de entrevistas a 4 entidades empregadoras, no sentido de perceber que práticas de gestão de recursos humanos estão em vigor, com vista à conciliação entre o trabalho, a família e a formação.

Os resultados preliminares indicam que a motivação dos trabalhadores-estudantes para voltar a estudar tardiamente se baseia, em primeiro lugar, na determinação de evoluir profissionalmente e incrementar a sua empregabilidade, seguida da necessidade de autorrealização pessoal e profissional. Nalguns casos verifica-se que os indivíduos progredem na carreira, na mesma empresa, após o *términus* da licenciatura realizada. A maioria das entidades empregadoras parece valorizar a decisão dos trabalhadores que tomam a iniciativa de investir na sua formação de nível superior, e apresentam práticas de gestão de recursos humanos com vista à conciliação entre o trabalho, a família e a formação. Ainda assim, é possível identificar situações que configuram conflitos de papéis em situações específicas.