

MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO ESCOLAR E A PERCEÇÃO DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

Dissertação de Mestrado

Mónica Mafalda Pires Godinho Neto Rosa

Trabalho realizado sob a orientação de

Prof. Doutora Maria João Sousa Pinto dos Santos

Prof. Doutora Susana Manuela Franco Faria de Sousa

Leiria, setembro de 2025

Ciências da Educação – Gestão Escolar

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

AGRADECIMENTOS

Ao Tiago, principal parceiro e apoio na busca pelo equilíbrio entre o trabalho e a família, e em todas as conquistas dos nossos caminhos.

Aos meus filhos, pela paciência que tiveram sempre que a “mamã estava a trabalhar” e pelo amor incondicional.

À minha rede de avós e tios incansáveis, por serem a nossa “aldeia”.

À minha equipa de trabalho, pela colaboração e apoio em todos os desafios e projetos.

Às minhas orientadoras, Prof. Doutora Maira João Santos e Prof. Doutora Susana de Sousa, pela orientação paciente e decisiva, determinante para o meu crescimento académico, profissional e pessoal.

À Dr.^a Susana Fernandes, que me apoiou na recolha de dados junto da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência.

Às participantes voluntárias que utilizaram parte do seu tempo para colaborar na recolha de dados.

Apenas com a colaboração de todos, foi possível a realização desta dissertação. Os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O conflito entre as responsabilidades familiares e laborais tem vindo a ser apontado como uma barreira à liderança feminina. Em contexto escolar, não só o corpo docente apresenta uma taxa de feminização elevada, mas também os cargos de gestão escolar são desempenhados por um número significativo de mulheres. Paralelamente, as tarefas domésticas e de cuidados com a família continuam a recair maioritariamente sobre as mulheres.

Neste contexto, os objetivos definidos para o presente estudo foram reconhecer a perceção do conflito trabalho-família pelas gestoras escolares, identificar as principais situações geradoras de conflito trabalho-família e assinalar as estratégias de âmbito pessoal e profissional mais valorizadas pelas gestoras escolares para promover o equilíbrio trabalho-família.

Este estudo constitui-se como um estudo descritivo, integrado no paradigma interpretativo. Empregou-se a técnica de inquérito para a recolha de dados, sendo o instrumento utilizado o questionário, aplicado através de formulário eletrónico. A amostra constitui-se por participantes voluntárias dos distritos de Leiria e Lisboa, que assumem simultaneamente responsabilidades familiares e cargos de gestão escolar.

Os resultados obtidos apontam para a perceção do conflito trabalho-família, relacionado maioritariamente com o tempo e a tensão, e com maior expressão no sentido do trabalho para a família do que da família para o trabalho. As situações identificadas pelas participantes como geradoras de conflito foram maioritariamente relacionadas com o tempo despendido no cumprimento das responsabilidades laborais. Também foram identificadas situações que provocavam tensão, com origem nos domínios do trabalho e da família.

Relativamente às estratégias promotoras do equilíbrio trabalho-família, quer as de âmbito pessoal e familiar, como as de âmbito profissional e de políticas públicas, foram muito valorizadas pelas participantes. Os resultados apontaram para a valorização do apoio do cônjuge e do estabelecimento de uma rede de apoio ajustada às necessidades individuais. Já ao nível profissional, foram mais valorizadas as medidas de apoio à família, o suporte da liderança e dos colegas, e a existência de uma cultura organizacional que promova a participação na vida familiar e a desconexão do trabalho.

Reconhecendo que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é uma perceção individual, ambos os tipos de estratégias são relevantes, sendo necessário articular os esforços pessoais e organizacionais, conforme as características e necessidades de cada contexto.

Palavras chave

Conflito Trabalho-Família, Estratégias de Equilíbrio Trabalho-Família, Gestão Escolar, Práticas Familiarmente Responsáveis.

ABSTRACT

The conflict between family and work responsibilities has been identified as a barrier to female leadership. In schools, not only do teaching staff have a high feminization rate, but school management positions are also held by a significant number of women. At the same time, household and family care tasks continue to be primarily assumed by women.

In this context, the objectives of this study were to assess school managers' perceptions of work-family conflict, identify the main situations that generate work-family conflict, and identify the personal and professional strategies most valued by school managers to promote work-family balance.

This study is a descriptive study, integrated with the interpretative paradigm. It used a survey technique for data collection and the instrument were a questionnaire administered via an electronic form. The sample consisted of volunteer participants from the districts of Leiria and Lisbon, who simultaneously hold family responsibilities and school management positions. The results indicate a perception of work-family conflict, primarily related to time and strain, and more pronounced in the work-to-family context than in the family-to-work context. The situations identified by the participants as generating conflict were mostly related to the time spent fulfilling work responsibilities. Situations that caused tension, originating in the work and family domains, were also identified.

Regarding strategies promoting work-family balance, both personal and family-related, as well as professional and public policy-related, were highly valued by the participants. The results indicated a high value placed on spousal support and the establishment of a support network tailored to individual needs. At the professional level, the most valued were family support measures, support from leadership and colleagues,

and the existence of an organizational culture that promotes participation in family life and disconnection from work.

Recognizing that work-life balance is an individual perception, both types of strategies are relevant, and it is necessary to coordinate personal and organizational efforts, according to the characteristics and needs of each context.

Keywords

Work-Family Conflict, Work-Family Balance Strategies, School Management, Family Friendly Policies.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	v
Índice Geral	vii
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	xi
Introdução.....	1
Capítulo I - Enquadramento teórico	3
Reflexões sobre as Dinâmicas Organizacionais	3
Teorias Organizacionais	3
Teorias da Liderança	13
Desafios à Liderança Feminina	19
Teorias do Conflito Trabalho-Família.....	27
Estratégias de Equilíbrio Trabalho-família.....	33
Equilíbrio Trabalho-Família.....	33
Estratégias Pessoais e Familiares	39
Estratégias Organizacionais e Políticas Públicas.....	43
Capítulo II - Metodologia.....	51
Tipo de Estudo.....	51
Pergunta de Partida e Objetivos do Estudo	51
Caracterização da Amostra.....	52
Recolha de Dados: Técnicas, Instrumentos e Procedimentos	53
Técnicas de Análise de Dados	58
Questões Éticas.....	59

Capítulo III - Apresentação e Discussão de Resultados	61
Resultados.....	61
Discussão dos Resultados	88
Conclusões.....	104
Bibliografia.....	112
Anexos	1
Anexo 1 – Declaração de Compromisso no âmbito do Projeto “Mulheres em Cargos de Gestão Escolar e o Equilíbrio Trabalho-Família	2
Anexo 2 – Dados Recolhidos sobre os Órgãos de Gestão Escolar.....	11
Anexo 3 – Guião do Questionário	12
Anexo 4 – Inquérito por Questionário.....	15
Anexo 5 – Resultados Obtidos no Inquérito por Questionário.....	24

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Número de Diretores de Agrupamento de Escolas/Escola Não Agrupada. Fonte: base de dados de docentes do ensino público da Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência (DGEEC), entre os anos letivos 2013/2014 e 2022/2023; produção própria.....	23
Figura 2 - Pirâmide de Necessidades de Maslow; fonte: Gonçalves, 2014, p. 132.....	35
Figura 3 – Cargos de Gestão Desempenhados pelas Participantes. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.....	62
Figura 4 - Anos de Carreira em Cargos de Gestão Escolar. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.	63
Figura 5 - Nível de ensino que as participantes lecionam. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.	64
Figura 6 - Habilitações Literárias das Participantes. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.	64
Figura 7 - Concelho onde trabalham ou residem as participantes. Habilitações Literárias das Participantes. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.	65
Figura 8 - Faixa etária das participantes. Habilitações Literárias das Participantes. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.	66
Figura 9 - Constituição do agregado familiar das participantes. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.....	67
Figura 10 – Perceção do conflito trabalho-família. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.	68
Figura 11 - Perceção do conflito família-trabalho. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.	70
Figura 12 – Interferência do conflito trabalho-família nos hábitos pessoais das participantes. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.....	72
Figura 13 - Tipo de estratégias mais relevantes para as participantes. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.	84

Figura 14 - Atores que apoiam a progressão de carreira das participantes. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria. 85

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo da recolha de dados profissionais e pessoais	54
Tabela 2 – Resumo das questões relacionadas com a perceção do conflito trabalho-família.....	55
Tabela 3 – Resumo das questões relacionadas com as estratégias de equilíbrio trabalho-família.....	57
Tabela 4 - Dificuldades encontradas no equilíbrio trabalho-família relacionadas com o tempo	73
Tabela 5 - Dificuldades encontradas no equilíbrio trabalho-família relacionadas com a tensão.....	76
Tabela 6 - Dificuldades encontradas no equilíbrio trabalho-família relacionadas com o comportamento	79
Tabela 7 - Estratégias de âmbito familiar	80
Tabela 8 - Estratégias de âmbito pessoal.....	81
Tabela 9 - Estratégias de âmbito profissional.....	82
Tabela 10 - Estratégias no âmbito das políticas públicas	83
Tabela 11 - Desafios identificados pelas participantes na assunção de responsabilidades familiares e cargos de gestão	85

INTRODUÇÃO

As organizações podem ser definidas como “um conjunto de duas ou mais pessoas, inseridas numa estrutura aberta ao meio externo, trabalhando em conjunto e de um modo coordenado para alcançar objetivos” (Gonçalves, 2014, p. 13). Nesta perspetiva, a escola constitui-se como uma organização particularmente complexa, face à diversidade de atores que a integram e que constituem o seu sistema social, integrado numa envolvente específica.

A escola enquanto sistema social, decorre de um conjunto de papéis diferenciados e associados às diferentes funções, e por um conjunto de normas e valores compartilhados pelos membros desse sistema (Caetano et al., 2020). No entanto, os alunos, pais e professores têm muitas vezes representações e expectativas sobre a escola que diferem entre si (Santiago, 1996), tornando este contexto organizacional particularmente complexo. Neste contexto, as lideranças escolares têm um papel determinante, não só na gestão de tarefas administrativas e burocráticas, mas acima de tudo, na definição de novos rumos e trajetórias para a escola (Diogo, 2004).

O corpo docente é maioritariamente do sexo feminino, apresentando-se como as principais barreiras ao acesso e sucesso das mulheres na liderança das organizações a maternidade e o equilíbrio da vida profissional e da vida familiar (Almeida et al., 2023). Apesar do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal ser uma perceção individual e autodeterminada (Thilagavathy & Geetha, 2023), é essencial refletir sobre a perceção do conflito trabalho-família e sobre as estratégias mais eficazes para o atenuar.

O conflito trabalho-família é um tipo específico de conflito de papéis, caracterizado pela incompatibilidade das exigências entre os domínios do trabalho e da família (Greenhaus & Beautell, 1985). “A responsabilidade das tarefas domésticas e de cuidado continua a recair sobre as mulheres” (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2024), enquanto simultaneamente, o desempenho de funções de gestão apresenta desafios acrescidos e maior capacidade de esforço (Marinho, 2022), deixando as mulheres que assumem responsabilidades familiares e cargos de gestão escolar particularmente suscetíveis à perceção do conflito trabalho-família.

As consequências do conflito trabalho-família manifestam-se no indivíduo, na dinâmica familiar e na sua vida profissional (Andrade, 2011), pelo que quer o indivíduo quer a organização partilham a responsabilidade por implementar estratégias que promovam o equilíbrio trabalho-família (Hede & Haddon, 2009). As medidas a implementar variam conforme as necessidades dos indivíduos e as necessidades do contexto organizacional (Kossek, 2005), neste caso a escola. É essencial que os esforços individuais e organizacionais estejam alinhados (Somech & Drach-Zahavy, 2012) e integrados numa cultura organizacional que promova o equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal (Thilagavathy & Geetha, 2023).

A presente dissertação tem por objetivos reconhecer a perceção do conflito trabalho-família pelas gestoras escolares e identificar as principais situações geradoras deste tipo de conflito de papéis, bem como assinalar as estratégias de âmbito pessoal e de âmbito profissional mais valorizadas pelas gestoras escolares para promover o equilíbrio trabalho-família.

Para o efeito, o enquadramento teórico irá refletir acerca da evolução das teorias organizacionais, procurando caracterizar a escola enquanto organização e identificar os desafios que se colocam às lideranças escolares. O mesmo capítulo irá refletir sobre os conceitos de conflito trabalho-família e de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, procurando identificar as práticas de conciliação mais adequadas, quer ao nível pessoal e familiar, quer ao nível profissional e de políticas públicas.

O capítulo intitulado por Metodologia irá apresentar o tipo de estudo, a caracterização da amostra, as técnicas de recolha e análise de dados, bem como as questões éticas inerentes ao presente estudo. O capítulo destinado à apresentação e discussão de resultados surgirá subdividido, onde na primeira secção serão apresentados os resultados e na segunda secção serão analisados à luz do enquadramento teórico. O último capítulo irá apresentar as principais conclusões do estudo face aos objetivos definidos, como as suas limitações e perspetivas futuras.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

REFLEXÕES SOBRE AS DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS

TEORIAS ORGANIZACIONAIS

As teorias organizacionais emergem no final do século XIX, pelos estudos de diferentes autores que entendem as organizações “como um espaço-tempo de compreensão, explicação e interpretação que nos ajudam a modelar, racionalmente, o comportamento humano no sentido da eficiência e da eficácia da produtividade máxima de bens e serviços no quadro da racionalidade instrumental do capitalismo” (Caetano et al., 2020, p. 26).

As primeiras teorias apresentadas integram as abordagens clássicas, onde se destacam os autores Frederick Taylor, Henri Fayol e Max Weber. Estes concebem as organizações como um “objeto científico privilegiado e relevante para as burocracias estatais e a administração das empresas” (Caetano et al., 2020, p. 27). Os estudos destes autores colocaram em destaque o papel dos órgãos de administração e gestão.

Para Frederick Taylor (1965), as tarefas de planeamento, preparação e controlo deveriam estar afetas exclusivamente à direção da empresa, reservando as tarefas de execução aos operários. As tarefas de planeamento e preparação deveriam ser realizadas de forma racional, após um estudo aprofundado da organização, selecionando os processos, equipamentos, matérias-primas e o ambiente físico mais adequados. Os operários deveriam ser “sistematicamente controlados segundo as regras da direção das empresas e no cumprimento estrito da execução das tarefas” (Caetano et al., 2020, p. 27). Assim, garante-se a separação entre a conceção e a execução do trabalho.

Tal como Taylor, Henri Fayol (1925) aponta cinco funções básicas da administração: *Planeamento, Organização, Comando, Coordenação e Controlo*. Comparando as ideias de ambos, Fayol acrescenta as funções de comando e coordenação, concretizando-se o comando pela definição de chefes a diferentes unidades, e a coordenação pela “reunião, a unificação e a harmonização de toda a atividade e esforço” (Chiavenato, 2004, p. 85). De facto, “segundo Fayol, para pôr em ordem o caos que essas empresas continham havia

que analisar a singularidade das seis unidades com funções estruturais distintas: técnica, comercial, financeira, contabilidade, segurança e administração” (Caetano et al., 2020, p. 29).

Na opinião de Max Weber, “a sociologia deve, em primeiro lugar, interpretar, explicar e compreender toda a ação social” (Caetano et al., 2020, p. 28). Após definir a tipologia de ação social, Weber (1944) parte do conceito central de autoridade para estabelecer as “tipologias de autoridade e dominação burocrática, de legitimação e de exercício do poder nas organizações” (Caetano et al., 2020, p. 28). A tipologia de autoridade é constituída por três elementos: *Autoridade Racional*, *Autoridade Tradicional* e *Autoridade Carismática*. A *Autoridade Racional* legitima-se pela força da lei e outras regras ou regulamentos; a *Autoridade Tradicional* assenta nas crenças do passado e nas formas tradicionais de viver; a *Autoridade Carismática* que se estabelece por intermédio de personalidades de conduta exemplar em diferentes campos.

Nas décadas de 1920 e 1930, a Escola das Relações Humanas vem romper com as ideias das abordagens clássicas. Para Elton Mayo, “as teses de Taylor e Fayol revelavam-se ultrapassadas, nomeadamente na separação mecânica que era feita entre os que planeiam, concebem e controlam e os que executam as tarefas no processo de produção de bens e serviços” (Caetano et al., 2020, p. 31).

A Escola das Relações Humanas destaca o fator humano no funcionamento das organizações e estas enquanto sistemas sociais. Para Mayo e seus colaboradores, as organizações “podem ser analisadas como comunidades que conseguem socializar e cooperar através de ações não lógicas, presididas por sentimentos, emoções, afetos que, em última instância, funcionam como fatores de integração, cooperação, controlo e coesão social” (Caetano et al., 2020, p. 31). Assim, compreende-se que os fatores humanos e sociais são tão importantes como os fatores técnicos para a produtividade de uma empresa. Pela primeira vez, a participação e satisfação no trabalho, a fadiga e as condições psicológicas do pessoal, surgem como critérios de análise com impacto na produtividade.

As organizações podem ser compreendidas como “sistemas sociais, decorrentes do conjunto de papéis diferenciados de cargos e por um conjunto de normas e valores compartilhados pelos membros do sistema” (Caetano et al., 2020, p. 32). Desta forma,

entende-se o destaque atribuído ao conceito de *papel* na Teoria Geral dos Sistemas: “no nível organizacional, papel é sinónimo de comportamento esperado para uma determinada posição, entendendo-se esta como o lugar ocupado por alguém. Ele deverá ainda ser reconhecido num determinado indivíduo e ser inserido num determinado sistema social”(Caetano et al., 2020, p. 33).

As organizações constituem-se como sistemas abertos e são tanto sociais como técnicas. O sistema social diz respeito às pessoas e às relações que estabelecem entre si; o sistema técnico corresponde às tarefas e a todas as condições técnicas e tecnológicas necessárias à sua execução.

Os subsistemas tecnológico e social acham-se em uma interação mútua e recíproca e cada um determina o outro, até certo ponto. A natureza da tarefa influencia (e não determina) a natureza da organização das pessoas, bem como as características psicossociais das pessoas influenciam (e não determinam) a forma em que determinado cargo será executado. (Chiavenato, 2004, p. 487)

Como sistemas abertos, as organizações interrelacionam-se com o ambiente imediato (clientes, fornecedores, sindicatos, etc.) e com o ambiente mediato (política, economia, demografia, opinião pública, etc.). “O funcionamento da organização não pode ser compreendido sem considerar as demandas impostas pelo meio ambiente” (Chiavenato, 2004, p. 482).

A influência do ambiente externo no funcionamento interno das organizações foi amplamente estudada pelas Abordagens Contingenciais. “Diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais para obter eficácia” (Chiavenato, 2004, p. 498). Para Joan Woodward (1970 e 1977), a tecnologia era a variável externa mais importante, uma vez que iria influenciar o processo produtivo e organizacional, bem como a sobrevivência da empresa no sector de mercado a que pertence. Na mesma linha de análise, Charles Perrow (1986) admitiu a existência de configurações organizacionais diferenciadas, existindo uma tecnologia específica para cada tipo de trabalhos.

“James Thompson considerava o ambiente externo constituído pela economia, a cultura, a política, a demografia e as estruturas sociais” (Caetano et al., 2020, p. 39). Estes fatores influenciam de forma diferenciada as organizações, variando conforme as tarefas e o funcionamento interno de cada empresa. Partindo desta ideia, Thompson classificou os

ambientes externos como homogêneos ou heterogêneos (relativamente à diversidade de fornecedores, clientes, concorrentes, estruturas jurídico-legais, políticas e sociais), estáveis ou instáveis (considerando a velocidade, intensidade e previsibilidade das mudanças).

Baseando-se nas diferentes tipologias de ambientes externos, Tom Burns e G. M. Stalker (1961) construíram dois modelos organizacionais distintos, uma vez que “parecia haver dois sistemas divergentes de práticas administrativas: um sistema “mecanicista” apropriado para empresas que operam em condições ambientais estáveis e um sistema “orgânico” apropriado para empresas que operam em condições ambientais em mudança” (Chiavenato, 2004, p. 506). O modelo mecânico caracterizava-se por ser estruturado, com uma divisão e execução de tarefas assente na especialização, com uma estrutura hierárquica de controlo e autoridade, ao passo que o modelo orgânico se apresentava mais flexível, descentralizado, colaborativo, em que as tarefas são definidas em interação com os outros.

Em resposta às diferentes tipologias de ambientes externos, os estudos de Paul Lawrence e Jay Lorcsch (1967) concluíram que

o fenómeno da diferenciação das estruturas internas era o resultado lógico do ajustamento e da reação sistemática aos riscos e oportunidades das empresas tal como executavam as suas tarefas, mas também como o poder era exercido, as atitudes e objetivos dos seus membros. (Caetano et al., 2020, p. 43)

Neste sentido, estes autores definiram quatro dimensões de diferenciação das estruturas internas, em resposta ao ambiente externo. A *formalização das estruturas* decorria do nível de informação e conhecimento necessário à realização de determinadas tarefas ou funções, o que levaria a uma maior ou menor diferenciação das estruturas e, por conseguinte, maior ou menor coordenação e controlo. A necessidade de orientação sobre as *relações interpessoais* varia conforme os níveis de estabilidade ou incerteza do ambiente externo, sendo tanto mais necessária quanto maior for a estabilidade experienciada. A *orientação temporal* varia conforme as especificidades de cada departamento, empresa ou mercado, ajustando-se as estratégias de orientação temporal de curto, médio e longo prazo, conforme contingências do ambiente externo. A última dimensão de diferenciação é quanto à *consecução de objetivos departamentais*. Cada

departamento de uma empresa tem objetivos específicos, conforme as funções que desempenha, focando-se primordialmente na prossecução dos seus objetivos, em detrimento dos outros. Subjacente a esta diferenciação estrutural e funcional, surge “a necessidade de estruturas de coordenação e de integração nos vários departamentos” (Caetano et al., 2020, p. 45), também estas ajustadas às contingências externas.

Apesar das diferentes teorias apresentadas terem introduzido fatores importantes de análise e reflexão sobre as organizações, as abordagens clássicas apresentam limitações no estudo de processos de trabalho mais complexos, de tomada de decisão e de liderança. Nesse sentido,

podemos afirmar que as abordagens contemporâneas e as abordagens críticas tiveram um papel analítico relevante na medida em que conseguiram superar as limitações das abordagens clássicas no que concerne a observação extensa e profunda do objeto de análise das organizações, como também construíram um conhecimento científico mais adaptado às exigências de mudanças do seu funcionamento interno e externo. (Caetano et al., 2020, p. 113)

A Abordagem Política das Organizações centra a sua análise no conceito de poder e nos esforços empregues pelos indivíduos para o seu exercício. Nos seus estudos, Henry Mintzberg (1973, as cited in Caetano et al., 2020) destaca a existência de grupos de influência externa e interna no exercício do poder nas organizações. Os grupos externos são constituídos pelos proprietários (proprietários legais ou investidores), associados (fornecedores, clientes, parceiros e concorrentes diretos), associações de empregados (sindicatos) e associações de outros públicos relacionados com a organização (governos, grupos de interesses particulares e outros com influência na opinião pública). Todos eles podem exercer a sua influência de forma mais ou menos direta, no entanto, desempenham um papel determinante na tomada de decisão de uma organização. Já os grupos internos são constituídos pela direção geral (autoridade hierárquica formal), quadros intermédios (poder circunscrito a uma unidade ou unidades da organização), operadores (não qualificados ou profissionais), analistas da tecnoestrutura (tarefas relacionadas com a gestão e conceção dos sistemas de controlo e adaptação) e especialistas das funções logísticas (pessoal qualificado e não qualificado). Cada grupo desempenha as suas funções, de acordo com o seu nível de poder e influência, estando as suas aspirações condicionadas ao nível de hierarquia e especialização que ocupam na organização.

O mesmo autor define quatro sistemas específicos de poder, partindo da influência e interdependência estabelecida entre os grupos internos e externos. O *sistema de autoridade* advém do poder ligado ao lugar hierárquico e

traduz-se na distribuição do poder formal de forma desigual nas relações entre os supervisores e subordinados, mas também nas formas de controlo e de coordenação existentes entre o vértice estratégico, a linha hierárquica, a tecnoestrutura, as funções de apoio logístico e o centro operacional. (Caetano et al., 2020, p. 55)

O *sistema de ideologia* caracteriza-se por uma grande unidade da organização. Inicia-se pela motivação e apoio ao líder, mantendo-se em fases posteriores com base nas tradições e num sistema de crenças inerentes a toda a organização. O *sistema de competências especializadas* observa-se em contextos em que o poder é exercido a partir dos conhecimentos e competências altamente especializados, que são essenciais à organização. Por último, o *sistema de políticas* radica em grupos externos e a sua ação nem sempre é legitimada pela organização. Este sistema nasce muitas vezes das ações conflituantes dos sindicatos e partidos políticos, influenciando toda a organização.

Para Crozier e Friedberg (1977), o poder é “uma relação e não um atributo dos atores” (as cited in Caetano et al., 2020, p. 57). Este pode ser exercido para além do contexto do funcionamento das organizações e através da influencia a outros indivíduos ou grupos. Nesta perspetiva, surge um tipo de poder com origem em relações informais e no recurso a características individuais, sociais, culturais e económicas para o seu exercício. Cada indivíduo vê o seu poder limitado às contingências institucionais, determinadas pelas normas definidas para orientar os indivíduos na consecução dos objetivos da organização, ao invés dos seus objetivos pessoais.

A Teoria da Dependência de Recursos elaborada por Pfeffer e Salancik (1978) destaca que a necessidade de recursos externos gera constrangimentos à ação organizacional, uma vez que o meio externo detém os recursos humanos, monetários e físicos, bem como informações e legitimidade social, necessárias à sobrevivência da organização. Nesse sentido, “as relações que estabelecem com outros agentes assumem um cariz de interdependência que se torna extremamente importante quanto ao impacte na capacidade em alcançar os resultados desejados” (as cited in Caetano et al., 2020, p. 62). Para estes autores, o papel do gestor seria de compreender o contexto social externo para nortear e

coordenar o funcionamento interno da organização. O gestor poderia assumir um papel *simbólico* (função de símbolo da instituição, gerado de forma ritualista), *responsivo* (capaz de analisar o contexto e tomar decisões) ou *discricionário* (gerindo os constrangimentos e o contexto de forma favorável para a organização).

Tal como a Teoria da Dependência de Recursos, a Ecologia das Populações parte do pressuposto que as organizações dependem dos recursos do ambiente externo para sobreviver; porém, enquanto a primeira enfatiza o papel das organizações, a segundo coloca a tónica na soberania do ambiente. (Caetano et al., 2020, p. 66)

A Teoria da Ecologia das Populações Organizacionais foi criada por Stinchcombe (1965 e 1990), que defende que, face à forte influência do ambiente externo, as organizações apenas poderiam responder através dos fenómenos de persistência e resistência à mudança. Já os estudos de Hannan e Freeman (1977 e 1989) e Carroll (1988), integrados na mesma abordagem, destacam o papel da inovação na adaptação das organizações aos constrangimentos externos. Estes autores analisam as populações organizacionais enquanto conjuntos de organizações com características afins e que necessitam dos mesmos recursos. A diferenciação das organizações decorre da inovação, ao passo que a sua sobrevivência está relacionada com a densidade populacional dessa área de mercado e com a antiguidade, dimensão, tipo de capital (privado ou público) e grau de especialização.

Outra abordagem significativa para o estudo das organizações destaca o processo de institucionalização para o sucesso da organização. Este processo assenta na

existência de estruturas relativamente estáveis de interação e a definição de significados e padrões de comportamento tipificados que possibilitam e promovem uma vinculação por parte dos atores sociais. Um tal processo implica a repetição contínua e a adesão implícita e comum a conjuntos de regras, valores e rotinas. (Caetano et al., 2020, p. 70)

Os autores das Abordagens Institucionalistas defendem que “a institucionalização do comportamento humano nas organizações permite a realização das atividades de forma estável e continuada porque existe uma conformidade social tácita perante pressupostos e princípios comumente partilhados” (Caetano et al., 2020, p. 71). Os estudos de DiMaggio e Powell (1991) e de Meyer e Rowan (1991) salientam o papel da cultura na

legitimação social de uma organização. O contexto social em que a organização está inserida é de extrema importância para a sua sobrevivência, uma vez que a legitimidade social é um recurso tão importante como as matérias-primas ou a mão de obra.

As organizações tendem a incorporar os mitos presentes no seu *campo organizacional*¹, fazendo-o de forma continuada e cerimonial, garantindo a manutenção de uma aparência alinhada com os valores e com as expectativas existentes. Meyer e Rowan (1991) destacam “o papel do Estado, da ideologia, das profissões e tecnologias na definição de lógicas racionalizadas, que tomam a forma de mitos, às quais as organizações aderem para manter a sua legitimação e continuidade” (Caetano et al., 2020, p. 77).

Por oposição, surgem as Abordagens Críticas das Organizações na Perspetiva do Anarquismo. Para Pierre-Joseph Proudhon (1873), “o trabalho é o criador de toda a riqueza social e, necessariamente, da própria sociedade” (Caetano et al., 2020, p. 86). Assim, seria necessário eliminar todas as manifestações de dominação do homem sobre o homem (pelo poder do Capitalismo e do Estado), implementando-se o sistema de Economia Social baseado no mutualismo. Este permitiria a “contratualização generalizada entre a classe trabalhadora, na medida em que a produção, a distribuição e a troca de bens e serviços passariam a ser baseadas em relações sociais estruturada pela reciprocidade, a solidariedade e a liberdade” (Caetano et al., 2020, p. 90).

Nesta perspetiva, as organizações surgem pela força coletiva que decorre das interdependências e complementaridades, resultantes das tarefas e funções a desempenhar. Para Errico Malatesta, as organizações deviam funcionar de forma fraternal, com vista ao maior bem de todos, tendo por base os princípios do anarquismo: amor, solidariedade, liberdade e cooperação. Assim, era eliminada a dominação e a autoridade das organizações e da sociedade em geral, “compreendendo-se autoridade como a faculdade de impor a sua vontade” (Malatesta, 1991 as cited in Caetano et al., 2020, p. 97).

Os estudos de Licínio Lima compreendem a escola enquanto organização. Apesar deste entendimento não ser imediato para todos os atores, é inegável que

¹ DiMaggio e Powel definem *campo organizacional* como as “organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de produtos e recursos, agências reguladoras, e outras organizações que produzem serviços e produtos semelhantes” (1991, as cited in Caetano et al., (2020, p. 74)).

a força da imagem institucional da escola releva, em grande parte, do seu carácter organizacional e dos processos organizativos que actualiza ao reunir professores e alunos no quadro de uma unidade social intencionalmente construída, com determinados objectivos a atingir e processos e tecnologias como formas de os alcançar, estruturando hierarquias e poderes, formas de comunicação, etc.. (Lima, 1998, p. 48)

Muitas das abordagens organizacionais apresentadas anteriormente apontam a escola, a título de exemplo, no entanto, a caracterização da escola enquanto organização revela-se complexa. Para Blau e Scott (1979), mais que uma organização social, a escola é uma *organização formal*, considerando que se estabelece deliberadamente para um certo fim. Amitai Etzioni (1974) reforça esta ideia, mas classifica a escola como uma *organização complexa*, construída intencionalmente para alcançar objetivos específicos.

Recuperando as ideias de James Thompson (1967) apresentadas anteriormente neste capítulo, também a escola se encontra integrada num espaço-tempo específico, diferenciando-se enquanto organização por força das interações que estabelece com os ambientes interno e externo. A escola funciona como um sistema aberto, particularmente complexo pelas funções que desempenha e pela diversidade de atores que participam no processo educativo.

Por conseguinte, a classificação da escola como *organização de serviços* também deve ser considerada. De acordo com Blau e Scott,

Uma organização de serviços é definida como uma organização cujo principal beneficiário é a parte do público que tem com ela contato direto, com quem e para quem seus membros trabalham – em resumo, uma organização cuja função básica é servir os seus clientes. (1979, as cited in Lima, 1998, p. 53)

Na mesma linha de análise, João Formosinho (1986) destaca quatro características da escola enquanto organização: sistematicidade, sequencialidade, contato pessoal direto e contato prolongado. Para este autor, as escolas não são organizações de clientes, mas antes *escolas de interesse público*. “Uma instituição de serviços públicos existe para “fazer o bem”. Isto significa que a sua existência tende a ser encarada mais como um imperativo moral do que como um factor económico sujeito a cálculos de custo/benefício” (Drucker, 1986 as cited in Lima, 1998, p. 55).

Para Licínio Lima, os modelos mais adequados à análise da escola enquanto organização são os modelos racional e anárquico, partindo da tipologia definida por Ellström². As organizações racionais “são vistas como formas de realização de objectivos e de preferências, numa visão instrumental centrada na orientação para a tarefa e na importância das estruturas organizacionais” (Lima, 1998, p. 69). O autor especifica a análise da escola no modelo burocrático, acentuando a “importância das normas abstratas e das estruturas formais, os processos de planeamento e de tomada de decisões, a consistência dos objetivos e das tecnologias, a estabilidade, o consenso e o carácter *predictivo* das ações organizacionais” (Lima, 1998, p. 73). Relativamente ao modelo anárquico, Licínio Lima destaca o conceito de *anarquia organizada*, que se caracteriza pela presença de objetivos pouco claros e conflitantes, tecnologias ambíguas e incertas, e participação fluída dos diferentes atores (o nível de tempo, esforço e empenho varia de pessoa para pessoa).

Baseando-se nos estudos de William Firestone e Robert Herriot (1984), Licínio Lima refere que as escolas primárias se aproximam do modelo burocrático, sendo visível um “conjunto determinado de fins, estrutura formal de controlo, integração de diferentes departamentos através de regras, comunicação vertical” (Lima, 1998, p. 81), ao passo que as escolas secundárias são melhor caracterizadas através do modelo de anarquia organizada, uma vez que se encontra “uma liderança menos autocrática e mais *laissez-faire* e, sobretudo, uma “lógica de confiança”, ou uma “presunção de competência”” (Lima, 1998, p. 81).

As dificuldades de caracterização da escola enquanto organização prendem-se com diversos fatores, na perspetiva de Licínio Lima (1998): objetivos difíceis de definir e pouco consensuais; presença de matéria-prima humana; gestores escolares com o mesmo *background* profissional e valores que os professores; medições de resultados ambíguas; impossibilidade de submeter a escola a critérios económicos; carácter obrigatório da escola para os alunos de certas idades; ambiguidade no estatuto dos alunos (membros, clientes ou beneficiários).

“As escolas actuais precisam de ser encaradas como sistemas complexos e dinâmicos (não lineares e auto-organizados) constituídos por unidades autónomas, articuladas em

² Per-Erik Ellström (1983) definiu quatro modelos teóricos para o estudo da escola enquanto organização, nomeadamente os modelos racional, político, de sistema social e anárquico.

redes comunicantes e geradoras de um emaranhado de micropolíticas que influenciam os sentidos do seu desenvolvimento” (Diogo, 2004, p. 275). Nesta perspectiva, a metáfora do grupo de jazz pode trazer uma compreensão diferente sobre as organizações, nomeadamente as escolas, uma vez que é necessário “reagir em tempo-real a eventos disruptivos e inesperados, conjugando coordenação e criatividade, estrutura e flexibilidade, autonomia e regras” (Caetano et al., 2020, p. 130).

A *improvisação criativa*, característica de um grupo de jazz, não ocorre de forma desordenada ou irrefletida, mas é fruto de preparação, competência e colaboração, sendo indissociável dos contextos em que ocorre. “As escolas, quando improvisam de modo criativo e intencional, tornam-se mais competentes na resposta aos desafios da mudança rápida, da incerteza e da complexidade (Diogo, 2004, p. 275).

Compreendendo a complexidade das escolas enquanto organizações, importa refletir sobre o papel dos líderes neste contexto.

TEORIAS DA LIDERANÇA

O conceito de liderança tem sido definido a partir de diferentes perspectivas sobre o líder, acompanhando a evolução das teorias organizacionais apresentadas anteriormente. Caetano et al. (2020) definem a liderança como

um processo de influência através do qual um indivíduo desperta o interesse e o envolvimento voluntário dos destinatários para uma causa, suscitando nestes, o contributo das suas melhores capacidades, competências, vontade e cooperação mútua, em prol do alcance de um objetivo, que sendo partilhado os transcende individualmente. (p. 359)

A liderança “é decorrente dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social” (Chiavenato, 2004, p. 122). Não ocorre de forma unidirecional, pelo que “os valores, atitudes, expectativas e motivações dos liderados fazem parte deste processo interativo” (Caetano et al., 2020, p. 358), compelindo o líder a ajustar as suas propostas aos interesses dos seus colaboradores, por forma a conseguir a sua concordância e adesão. Para além disso, o consentimento dos liderados é essencial para legitimar a ação do líder,

compreendendo-se que “a liderança se distingue da gestão por não requerer entre o líder e liderados uma relação hierárquica formal (...), embora essa relação possa existir à partida” (Caetano et al., 2020, p. 359).

Diversos estudos foram realizados no sentido de distinguir e caracterizar os processos de liderança e gestão, destacando-se os estudos de Bennis e Nanus (1985), Rost e Smith (1992), Kotter (1992), House e Aditya (1997), Yukl (1998) e Rowe (2001). De um modo geral, o papel do líder é caracterizado pela articulação de uma visão organizacional, a introdução de mudanças significativas, a inspiração e influência dos liderados, e a capacidade de lidar com situações problemáticas (maior foco no futuro da organização). O papel de gestor é descrito como a implementação da visão organizacional, a coordenação das tarefas e recursos, a assunção de responsabilidades e o comando (maior foco no presente da organização). São funções da gestão o planeamento, organização, direção e controlo, que se desenvolvem de forma dinâmica, interativa e interdependente.

No entanto, os diferentes autores discordam na atribuição destes papéis, nomeadamente se podem ou não ser desempenhados pela mesma pessoa. Para House e Aditya (1997), é possível que os gestores se tornem líderes e os líderes se tornem gestores. “Managers become leaders by providing vision, direction, strategy, and inspiration to their organizational units, and behaving in a manner that reinforces the vision and its inherent values. Leaders often must perform many of the management functions described above” (House & Aditya, 1997, p. 445).

Reconhecendo as diferenças entre os processos de liderança e gestão, e compreendendo que a liderança ocorre de forma independente das hierarquias formais instituídas nas organizações, o presente trabalho irá focar a sua análise nas lideranças formais, associadas aos níveis de gestão institucional, intermédio e operacional³.

A Teoria dos Traços (ou dos Perfis) defende que o “líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas” (Chiavenato, 2004, p. 123). Diferentes autores destacaram a relevância de diferentes tipos de traços de personalidade (físicos, intelectuais, sociais e relacionados

³ Nível institucional: caracteriza-se por uma forte componente estratégica e por tomadas de decisão gerais e abrangentes (conselho de administração, gerência, conselho de gestão e direção geral); nível intermédio: caracteriza-se pela elaboração de planos e pela gestão de recursos a curto a prazo (diretores de divisão, diretores funcionais/técnicos e diretores de departamento); nível operacional: caracteriza-se por uma forte componente técnica e pela execução de procedimentos (supervisores, chefes de serviço e chefes de secção).

com a tarefa), no entanto, é admitido comumente que “um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso” (Chiavenato, 2004, p. 123).

“As características individuais e as competências constituem antecedentes e condições facilitadoras para a emergência, percepção e aceitação de certos indivíduos como líderes” (Caetano et al., 2020, p. 362). No entanto, estas não justificam a emergência e legitimação dos líderes em todas as situações, o que levou ao surgimento da Teoria dos Estilos de Liderança, focando a pesquisa nos comportamentos adotados pelo líder e não nas suas competências e características pessoais.

Os vários estudos integrados nesta linha de pensamento distinguem dois tipos de comportamentos de liderança: comportamentos centrados nas pessoas e comportamentos centrados nas tarefas.

Os comportamentos dos líderes associados ao relacionamento respondem por assinalável variância na satisfação dos subordinados com o líder e com o seu trabalho, em particular os comportamentos que estimulam a participação dos subordinados. Os comportamentos dos líderes com enfoque na tarefa mostram um padrão menos consistente, embora com grande frequência se encontrem associados a maior eficácia dos grupos sobretudo em períodos iniciais da sua formação e em situações de baixa estruturação das tarefas. (Caetano et al., 2020, p. 364)

Na perspectiva de White e Lippitt (1939), podem distinguir-se três estilos de liderança: a *liderança autocrática*, que centraliza a tomada de decisões e o controlo no líder, a *liderança liberal*, em que o líder delega por completo a tomada de decisões e o controlo ao grupo de trabalho, e a *liderança democrática*, em que o líder guia e orienta, mas também incentiva a participação democrática das pessoas. Para os autores, o líder adota os diferentes estilos de liderança conforme a situação, as pessoas ou as tarefas em execução. “O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades” (Chiavenato, 2004, p. 125).

A ideia de que o líder ajusta a sua ação conforme as circunstâncias, não existindo um líder ou estilo de liderança universal, levou à emergência das Teorias Contingenciais de Liderança. Nesta perspectiva, “importa considerar múltiplos fatores para além do líder, tais como, as características dos subordinados e muitos outros fatores de contexto que podem

facilitar, inibir ou mesmo substituir as ações do líder” (Caetano et al., 2020, p. 365). Assim, as características e competências do líder são tão importantes para a liderança como as características e competências dos liderados ou o grau de incerteza e complexidade da tarefa ou da situação.

Os autores Hersey & Blanchard (1988) destacam a maturidade dos subordinados como uma característica chave, à qual o líder se deve adaptar. A maturidade dos colaboradores varia no cargo (conhecimentos, experiência e competência) e psicologicamente (autoconfiança, empenho e motivação), devendo o líder ajustar o seu comportamento a estas características.

As Teorias Transformacionais impuseram-se “como o paradigma dominante da investigação sobre liderança em contexto organizacional” (Caetano et al., 2020, p. 366). Os autores Bass e Avolio (1997) definiram três perfis de liderança distintos: transacional, transformacional e *laissez-faire*. Compreendendo-se o estilo *laissez-faire* como a delegação completa da tomada de decisão e controlo aos liderados, importa distinguir a liderança transacional da liderança transformacional.

“A liderança transacional é pautada em relações contratuais explícitas ou implícitas, ou seja, as atribuições, condições de empregabilidade, códigos disciplinares e política de bonificações” (Soardo et al., 2020, p. 3099). Ocorre no seio de relações hierárquicas formais, em que o líder recorre a recompensas ou punições para atingir resultados organizacionais, partindo das regras pré-estabelecidas.

Quanto aos líderes transformacionais, são caracterizados como “indivíduos carismáticos dotados de grande altruísmo, perseverantes, íntegros, evidenciando coerência e consistência nas suas decisões e convicções a par de uma invulgar capacidade para correr riscos pelos subordinados” (Caetano et al., 2020, p. 367). Estes procuram promover o desenvolvimento e evolução dos indivíduos e das equipas, “por meio de estímulos intelectuais, da comunicação inspiradora das expectativas, do fornecimento de visão, da expectativa de desempenho e da valorização das atividades” (Soardo et al., 2020, p. 3100).

Os líderes transformacionais são capazes de equilibrar as suas competências de gestão com um forte sentido de ética, respeitando as necessidades dos colaboradores e promovendo o desenvolvimento do seu potencial. Estes “fazem da partilha de poderes

uma estratégia corrente e da mudança uma prioridade permanente, preocupando-se em desenvolver a consciência moral dos indivíduos e em inculcar-lhes um espírito que lhes permita ultrapassar os seus interesses pessoais em favor dos interesses coletivos” (Diogo, 2004, p. 270). Desta forma, conseguem inculcar junto dos colaboradores um maior comprometimento com os resultados organizacionais e maior confiança na sua capacidade de alcançar as metas propostas.

A liderança transformacional apresenta semelhanças básicas com outra teoria de liderança relevante, a Liderança Servidora. No entanto,

na essência da liderança servidora estão líderes que têm como foco as necessidades dos seus subordinados canalizando os seus esforços para os ajudar a desenvolver e a atingir o seu máximo potencial, de modo a alcançarem maior sucesso na sua carreira e na organização. (Caetano et al., 2020, p. 376)

Os líderes servidores são humildes e autênticos, pautando o seu comportamento por um forte sentido ético. Ainda assim, são capazes de fornecer visão e inspiração aos seus seguidores. Desta forma, “os liderados sentem-se mais afetivamente comprometidos com as organizações e motivados para alcançar os objetivos organizacionais” (Pais Antunes, 2018, p. 97). Esta teoria destaca-se das demais por ser a única que “se estende para além dos líderes servidores na organização de forma a servir múltiplos *stakeholders*, incluindo comunidades e a sociedade como um todo” (Pais Antunes, 2018, p. 81).

Procurando uma análise mais dinâmica sobre a liderança, surgiu uma linha de pensamento que foca os seus estudos nas equipas como unidade estrutural de análise. Os estudos de Kozlowski (2009) e seus colaboradores indicam que “a liderança de equipas difere da liderança tradicional pelo facto de a liderança se focar na equipa como um todo, mais do que a relação líder-subordinado, partilhando responsabilidades com a sua equipa para melhorar o seu funcionamento” (Gonçalves, 2014, p. 364).

Na perspetiva destes estudos, o processo de liderança pode ocorrer de forma centralizada ou partilhada. “A liderança centralizada caracteriza-se pela focalização do poder decisivo e da prática das funções de liderança num único indivíduo, inserido na equipa (i.e., líder interno) ou fora desta (i.e., líder externo)” (Gonçalves, 2014, p. 364). Neste enquadramento, a liderança de equipas é caracterizada por um processo de resolução de problemas, sendo da responsabilidade do líder recolher informação e/ou diagnosticar

problemas, tomar decisões/escolher as soluções adequadas e implementá-las, e gerir os recursos materiais e humanos disponíveis (dentro ou fora da equipa). O líder facilita o trabalho da equipa, alternando o seu foco de análise e apoio, ora na tarefa (métodos e recursos), ora nas pessoas (relações interpessoais, motivação e empoderamento).

Relativamente ao conceito de liderança partilhada, este define-se como um “processo de influência mútua onde as funções de liderança são partilhadas pelos membros de uma equipa tendo em vista a persecução e a realização dos objetivos da equipa e da própria organização” (Gonçalves, 2014, p. 366). Tratando-se de um fenómeno emergente de influência mútua, está dependente de algumas características individuais, internas e externas para poder ocorrer. A nível individual, destaca-se a capacidade de autoliderança⁴; a nível interno, identifica-se a existência de um propósito partilhado entre todos, o suporte social através do qual os membros da equipa se apoiam mutuamente e o respeito pela expressão individual; a nível externo, aponta-se a natureza da liderança formal, na medida em que lideranças mais diretivas irão condicionar os níveis de autonomia dos membros da equipa.

Os estudos de Pearce e Sims (2002) demonstraram que “ambas as formas de liderança de equipas podem coexistir e contribuem positivamente para a eficácia das equipas” (Gonçalves, 2014, p. 365).

As lideranças escolares encaram desafios específicos no exercício das suas funções. João Barroso (2005) destaca a complexidade e a evolução do processo de regulação das políticas educativas, com especial impacto nas escolas públicas. Rui Santiago (1996) refere as diferentes representações e expectativas que os alunos, pais e professores têm para com a escola. Lícínio Lima (1998) apresenta a existência de um *background* profissional idêntico entre os professores e os líderes escolares, evocando a necessidade de uma gestão participada. José Diogo refere que muitas vezes os gestores escolares priorizam as tarefas administrativas e burocráticas, atuando “mais como representantes locais da administração central, do que como líderes que imprimem novos rumos e trajectórias para as suas escolas” (2004, p. 268).

⁴ “Capacidade individual para influenciar os comportamentos e os estados cognitivos, motivacionais e emocionais do próprio” (Gonçalves, 2014, p. 367).

O estudo de Michael Fullan (2001) indica que os diretores escolares de sucesso lideram com foco nos resultados dos alunos, definindo níveis de desempenho claros, analisando os resultados de forma transparente, monitorizando o processo e definindo planos de ação ajustados.

As lideranças escolares nos seus diferentes níveis e domínios favorecem as condições para o desenvolvimento organizacional das escolas, ajudando na obtenção e melhoria de recursos chave, no desenvolvimento de culturas de colaboração entre os diferentes grupos de professores, apoiando e incentivando o desenvolvimento profissional dos professores, criando estruturas facilitadoras, e monitorizando o comprometimento dos professores como indicador da capacidade organizacional. (Diogo, 2004, p. 269)

DESAFIOS À LIDERANÇA FEMININA

Vários estudos têm vindo a ser desenvolvidos, como forma de compreender os desafios que se apresentam às mulheres no seu desenvolvimento e crescimento profissional. O estudo de Gipson et al (2017), focado na revisão da literatura dos últimos trinta anos, analisa as diferenças de género na seleção, desenvolvimento, estilos de liderança e desempenho de homens e mulheres. Relativamente aos estilos de liderança, o presente estudo indica que as mulheres adotam um comportamento mais focado nas relações interpessoais do que nas tarefas, no entanto, os resultados variam conforme o contexto. Eagly et al (1992) referem inclusivamente que “women leaders in an educational setting (i.e., school principals) were more likely to manifest task-oriented leadership than male leaders” (as cited in Gipson et al., 2017, p. 46). Assim, as diferenças entre homens e mulheres foram consideradas pouco significativas.

A liderança feminina também foi caracterizada como mais democrática e participativa. “Women directors are more benevolent and universal concerned than male directors, in line with democratic or participative tendencies” (Adams e Funk, 2012 as cited in Gipson et al., 2017, p. 46).

Quanto aos perfis de liderança definidos por Bass e Avolio (1997), transformacional, transacional e *laissez-faire*, é possível encontrar comportamentos em linha com os estilos transformacional e transacional. A análise de Gipson et al (2017) dos estudos de Eagly et al (2003) e Groves (2005), indica que as mulheres têm melhor pontuação do que os homens nos indicadores da liderança transformacional, destacando-se os resultados quanto ao carisma. No entanto, apesar dos homens apresentarem maior incidência em comportamentos de liderança transacional e *laissez-faire*, as mulheres destacavam-se na atribuição de recompensas, indicador da liderança transacional. Apesar das diferenças assinaladas, Ayman et al (2009) “found that there was an interplay between the gender of followers and the rated effectiveness of the transformacional style” (as cited in Gipson et al., 2017, p. 47).

Os estudos de Cundiff e Stockdale (2013) também demonstram que as mulheres se manifestam como modelos inspiradores, que fomentam as boas relações humanas, desenvolvendo as competências dos seus subordinados e motivando-os a ir além das suas funções (as cited in Dória & Brandão, 2016, p. 17).

Para Gipson et al. (2017), estas descobertas indicam que as mulheres manifestam tendencialmente comportamentos em linha com os estilos de liderança democráticos e transformacional, quando comparadas com líderes masculinos. No entanto, também afirmam “it is challenging to determine whether women and men innately differ in leadership style, or if differential behaviors in the workplace stem from ingrained stereotypes and gender role definitions” (Gipson et al., 2017, p. 48).

O estudo de caso realizado por Kelly Damasceno (2022) num agrupamento de escolas da Região Autónoma da Madeira demonstrou que a maioria dos professores inquiridos considera não existir relação entre o género e a capacidade de liderança educativa. Os professores inquiridos também responderam na sua maioria que respeitam de igual forma os líderes masculinos e femininos. No entanto, os resultados indicam que cerca de 30% dos professores inquiridos consideram que os homens possuem as competências necessárias à liderança (poder, ausência de fragilidades e maior capacidade de gestão de conflitos), e 21,1% admite que trata o líder masculino com mais respeito do que a líder feminina. A autora concluiu que persistem estereótipos de género no contexto desta organização escolar, mas regista uma tendência de evolução positiva.

Referindo-se ao estudo de Eagly et al (1995), Gipson et al. (2017) afirmam que não foram encontradas diferenças significativas na percepção da eficácia da liderança entre homens e mulheres, reconhecendo que neste indicador o contexto desempenha um papel determinante. “Additionally, the researchers found that male and female leaders were evaluated more positively when their roles were perceived to be masculine or feminine, respectively (Gipson et al., 2017, p. 50).

Com base em estudos que analisaram os resultados financeiros, as ações de responsabilidade social e os processos organizacionais, Gipson et al. (2017) afirmam que as mulheres gestoras têm um impacto positivo em organizações em crescimento, ou caracterizadas pela inovação, flexibilidade e interação. “Ali, Metz, and Kulik (2015) determined that management gender diversity had a negative impact on firm outcomes in organizations with few work–family programs; however, in organizations with many work–family programs, this relationship is positive, though not significant” (Gipson et al., 2017, p. 53).

Gipson et al. (2017) também concluíram que, de um modo geral, as mulheres estão mais preocupadas com os assuntos que beneficiam toda a sociedade, pelo que a participação das mulheres nos órgãos de gestão institucionais é benéfica para o desenvolvimento de uma forte responsabilidade social da organização. Relativamente aos processos organizacionais, as mulheres mostram-se mais comprometidas na melhoria interna das organizações, promovendo a definição de processos de monitorização e programas de desenvolvimento. Como gestoras, conseguem maior coesão entre equipas diversificadas, promovem a aprendizagem cooperativa e a comunicação participativa.

Os diferentes estudos demonstram que as diferenças de género não têm impacto significativo na percepção da eficácia da liderança nem nos resultados organizacionais. “Apesar dos avanços consideráveis na igualdade de género no local de trabalho, a pesquisa destaca a sub-representação das mulheres na gestão e liderança como uma questão de preocupação social e económica” (Adanson, 2019 as cited in (Almeida et al., 2023, p. 295). Os estudos de Oakley (2000) e Uwizeyimana e Mathevula (2014), indicam que “a proporção de mulheres vai diminuindo progressivamente quanto mais elevados são os cargos gerenciais” (Almeida et al., 2023, p. 295).

Em Portugal, esta sub-representação é igualmente visível, quer ao nível da ocupação de cargos políticos, da administração e gestão empresarial ou de outras instâncias de poder e tomada de decisão. Apesar da Lei da Paridade nos Órgãos do Poder Político (Lei Orgânica n.º 3/2006, atualizada pela Lei Orgânica n.º 1/2019) definir o limite mínimo de 40% de representação de mulheres e homens em cargos e órgão de decisão política, “esse limiar ainda não foi atingindo e, tanto em 2022 como em 2024, manteve-se uma tendência de descida da proporção de mulheres na Assembleia da República, a qual atualmente se situa nos 33%” (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2024).

Consultando a Base de Dados de Género (Instituto Nacional de Estatística, 2025), percebe-se que a proporção da população empregada com cargos de chefia em 2024⁵ é superior nos homens (4,7%) do que nas mulheres (3,1%). Quanto ao número de dirigentes das administrações públicas por cargo⁶, os dados mais recentes referem-se ao ano 2023, onde se destaca o maior número de mulheres em cargos de Direção Intermédia (7703 mulheres face a 5784 homens), ao passo que em cargos de Direção Superior se regista um maior número de homens (1031 homens face a 812 mulheres).

Relativamente à representatividade das mulheres noutras instâncias de poder e tomada de decisão, de acordo com a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (2024), o Conselho de Estado é o órgão com menor representação de mulheres (22,2%). O Tribunal Constitucional (30,8%), o Supremo Tribunal de justiça (31,7%), Conselho Económico e Social (30%), Conselho Nacional de Educação (36,9%) e o Conselho Nacional de Ética para as Ciências da Vida (35%), apresentam taxas de representatividade inferiores à mínima estabelecida. Destaca-se positivamente a taxa de representação feminina no Conselho Superior do Ministério Público, que se estabeleceu em 47,4% em 2024.

No setor das empresas cotadas em bolsa, “regista-se uma evolução expressiva da taxa de feminização dos conselhos de administração no nosso país, que passou de 13,5%, em 2015, para 34,9% em 2023” (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2024). Esta tendência mantém-se no setor empresarial do Estado, tal como a maior proporção de mulheres nos órgãos de fiscalização do que nos órgãos de administração.

⁵ Proporção da população empregada com cargos de chefia (Série 2021 - %) por Sexo; Anual – INE, Inquérito ao emprego (séries 2021) – dados do ano de 2024, atualizados a 5 de fevereiro de 2025.

⁶ Dirigentes no setor das administrações públicas (N.º) por Sexo, Grupo etário, Cargo e Subsetor de administração; Anual – Direção Geral da Administração e do Emprego Público – dados do ano 2023, atualizados a 5 de agosto de 2024.

Em contexto escolar, a população docente é maioritariamente feminina, observando-se uma taxa de feminização nacional de 78,4% no ano letivo de 2022/2023. Ao nível da educação pré-escolar, a taxa de feminização é de 99%, ao passo que no 3º ciclo e secundário a taxa é de 71,6% (Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência (DGEEC), 2024, p. 48). No entanto, os cargos de gestão escolar não acompanham estes números, existindo um maior número de homens a desempenhar a função de Diretor de Agrupamento de Escolas/Escola não Agrupada, como é possível observar na Figura 1.

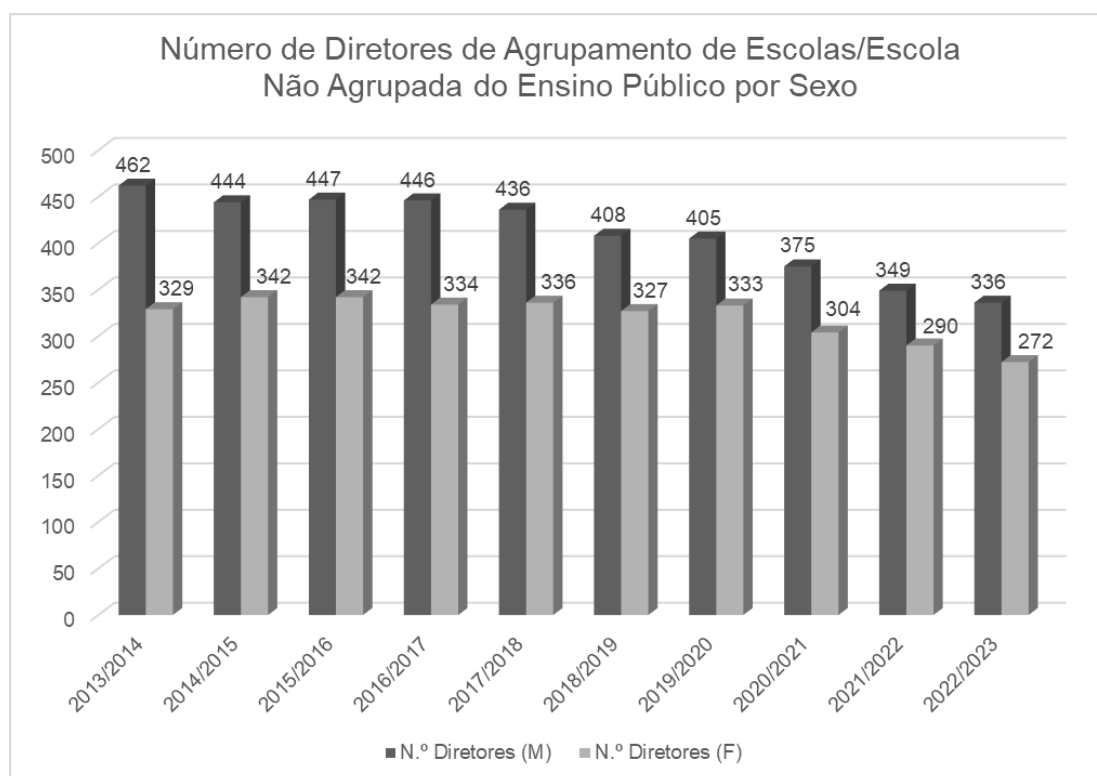


Figura 1 – Número de Diretores de Agrupamento de Escolas/Escola Não Agrupada. Fonte: base de dados de docentes do ensino público da Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência (DGEEC), entre os anos letivos 2013/2014 e 2022/2023; produção própria.

Os dados recolhidos junto da Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência (DGEEC)⁷ podem ser consultados no Anexo II, e apontam uma taxa de 44,7% de mulheres a desempenhar o cargo de Diretora de Agrupamento de Escolas/Escola não Agrupada, no ano letivo 2022/2023. Esta taxa manteve-se acima dos 40% nos últimos

⁷ A Declaração de Compromisso pode ser consultada no Anexo I.

dez anos, pelo que não se verifica a sub-representação do sexo feminino nos cargos de gestão em contexto escolar. Ainda assim, não existe uma proporção direta entre o número de mulheres que desempenham funções docentes e o número de mulheres que ocupam cargos de gestão escolar, conforme é visível no gráfico abaixo.

Com base na mesma recolha de dados, verifica-se ainda uma maior representação das mulheres nos cargos de Subdiretora e Adjunta do Diretor, registando-se no ano letivo 2022/2023 uma percentagem de mulheres nestes cargos de 61,7% e 64,8%, respetivamente. Também nestes cargos, a variação da percentagem de mulheres é muito pequena nos últimos dez anos, com ligeiras subidas e descidas, pouco significativas.

Segundo Gipson et al. (2017), a sub-representação das mulheres em cargos de liderança ocorre por conta dos estereótipos de género partilhados culturalmente, que agem sobre o comportamento de homens e mulheres de forma descritiva e prescritiva. Com base nos vários estudos analisados, o mesmo autor afirma que o papel do gestor é muitas vezes associado a traços e comportamentos masculinos. Desta forma, a mulher líder vê-se perante expectativas antagónicas acerca da sua liderança, uma vez que é esperado que assuma comportamentos estereotipadamente masculinos, sem deixar de corresponder ao papel de género que culturalmente lhe está associado (Gipson et al. (2017); Almeida et al. (2023); Sobral & Ribeiro (2018)). Gipson et al. (2017) identifica ainda as situações em que as mulheres são escolhidas para liderar: áreas de intervenção maioritariamente femininas, posições de liderança operacional e intermédia, e em situações de alto risco ou insucesso da empresa. Para o autor, estas circunstâncias limitam as oportunidades de desenvolvimento e sucesso profissional das mulheres.

Existem outras barreiras que se apresentam à liderança feminina, analisadas em estudos de diferentes autores. Almeida et al. (2023, p. 293) afirma que “todas as barreiras encontradas são formas de preconceito, ocorrendo tanto de forma aberta como velada, prejudicando não somente a mulher, mas a organização e a sociedade, que perdem em diversidade de talentos e de conhecimento”. Inclusivamente, a metáfora do “teto de vidro” tem vindo a ser substituída por outra comparação relevante: a metáfora do *labirinto*.

Alice Eagly and Linda Carli (2007) note the path to leadership is clearly more challenging for women, than it is for man, and that those challenges can be seen,

metaphorically, as a labyrinth that women must cross to conquer power and authority and exercise it effectively. (Dória & Brandão, 2016, p. 18)

“Segundo Nogueira (2006) as mulheres são sujeitas a dois tipos de discriminação nas organizações e que se traduzem nas suas principais barreiras: a discriminação formal e a discriminação informal” (Brandão & Lopes, 2017, p. 271). A discriminação formal está relacionada com as políticas da organização, ao passo que a discriminação informal é exercida pelos pares ou superiores.

Vários autores indicam que as mulheres têm menos oportunidades de progressão, menor participação nos processos de tomada de decisão e menor acesso a informação formal e informal (Dória & Brandão (2016); Simões (2023); Almeida et al. (2023); Sobral & Ribeiro (2018)). “A mulher convive com o constante desequilíbrio entre a vida familiar e o trabalho, o que diminui as suas oportunidades para participação nas tomadas de decisões e criação de redes de relacionamentos e networking (Haddaji et al., 2020 as cited in Almeida et al., 2023, p. 296). Desta forma, também são menos acompanhadas no seu percurso por pessoas com experiência de liderança (Sobral & Ribeiro, 2018; Dória & Brandão, 2016), sendo necessário desenhar programas de desenvolvimento de líderes, específicos para mulheres, com mentorias e redes de trabalho ajustados aos desafios específicos que se colocam às mulheres e aos diferentes contextos organizacionais (Gipson et al., 2017).

Outros desafios que se colocam à liderança feminina são a discriminação salarial, o assédio sexual e falta de autoconfiança (Almeida et al., 2023; Cembranel et al., 2021). O estudo de Brandão e Lopes afirma que as mulheres líderes que foram entrevistadas não sentiam naquele momento que fossem alvo de preconceitos de género, no entanto, “denunciam diferenças (no salário, formas de tratamento) e identificam-no nas relações de subordinadas com os seus parceiros” (2017, p. 281). As autoras concluíram ainda que a discriminação informal parece predominar em relação à discriminação formal.

Apesar de todas as barreiras apresentadas, dois fatores surgem como determinantes no acesso e sucesso das mulheres na liderança das organizações: o equilíbrio da vida profissional e da vida pessoal, e a maternidade. “A mulher sente necessidade de estar vinculada à vida familiar e por vezes, sente-se pressionada a fazer escolhas e abrir mão

da própria carreira profissional” (Reznik et al, 2017 as cited in Almeida et al., 2023, p. 297).

O estudo de Inês Simões (2023, p. 32) demonstra que “a maternidade constitui o principal obstáculo para as mulheres conseguirem progredir na sua carreira”. As mulheres entrevistadas ocupavam um cargo de liderança nas empresas em que trabalhavam e a maioria assumiu ter enfrentado situações de discriminação relacionadas com a maternidade, logo no processo de recrutamento.

Existe a crença de que esta ausência [por licença de maternidade] irá ter um impacto direto nas organizações, uma vez que, estas não estão preparadas ou desenvolvidas para conseguir gerir esse impacto. Isto é, ainda não normalizaram os desafios da maternidade para as mulheres que aspiram ocupar cargos de liderança. (Simões, 2023, p. 32)

A Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, p. (2024, p. 62), afirma que “o acompanhamento familiar ainda é predominantemente assegurado pelas mulheres, embora se assista a uma tendência de aumento da proporção de homens a gozarem e partilharem licenças parentais”. Relativamente à partilha de tarefas de cuidados com os filhos, o mesmo relatório aponta o aumento da divisão das tarefas, no entanto, continuam a ser maioritariamente desempenhadas pelas mulheres. Observando estes dados, destaca-se a percentagem de 63,7% de mulheres que ficam em casa quando os filhos estão doentes. O estudo de Catarina Brandão e Diana Lopes refere que “as participantes referem-se ao homem enquanto “ajudante”, o que leva a deduzir que as responsabilidades familiares ainda não são distribuídas equitativamente e que os papéis de género tradicionais prevalecem” (2017, p. 281).

“Conciliar as obrigações familiares pelas quais a mulher ainda se sente responsável e ao mesmo tempo ter um bom desempenho no trabalho é altamente desgastante para a carreira de qualquer mulher” (Rocha-Coutinho e Coutinho, 2011 as cited in Brandão & Lopes, 2017, p. 280). Os resultados do estudo de Brandão e Lopes (2017) confirmam que este desgaste “poderá originar níveis mais baixos de energia e disponibilidade para a vida familiar” (Matias et al. 2011 as cited in Brandão & Lopes, 2017, p. 281).

No estudo de Simões (2023), todas as líderes entrevistadas assumiram que a gestão da vida pessoal e profissional é um desafio, principalmente em contextos com políticas

organizacionais pouco flexíveis. Assim, importa analisar de forma mais aprofundada esta temática.

TEORIAS DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

O conflito trabalho-família foi definido por Greenhaus & Beutell (1985) como uma forma de conflito entre papéis. Para os autores, as pressões inerentes a cada papel assumido, nos domínios da família e do trabalho, são mutuamente incompatíveis em algum aspeto. Assim, a participação no trabalho torna-se mais difícil em virtude da participação na família e vice-versa.

Os mesmos autores propuseram um modelo em que defendem que qualquer característica de um papel que afete o envolvimento temporal, a tensão ou o comportamento de uma pessoa pode produzir conflito entre esse papel e outro. “The model also proposes that role pressures (and hence work-family conflict) are intensified when the work and family roles are salient or central to the person's self-concept and when there are strong negative sanctions for noncompliance with role demands” (Greenhaus & Beutell, 1985, p. 77).

O estudo de Greenhaus e Beutell (1985) defende assim que existem três tipos de conflito trabalho-família: baseado no tempo, baseado na tensão e baseado no comportamento. O conflito baseado no tempo acontece quando o tempo despendido num dos domínios afeta o tempo disponível no outro. Este tipo de conflito pode ser provocado em contexto laboral pelo número de horas de trabalho, tempo de deslocações, horários inflexíveis, turnos irregulares, ou em contexto familiar, pelo tempo despendido em atividades com o cônjuge e os filhos ou outros dependentes, pelo número e idade dos filhos, por assumir maiores responsabilidades no acompanhamento das crianças e pelo número de horas de trabalho do cônjuge.

O conflito baseado na tensão ocorre quando a pressão de um papel dificulta a realização do outro, podendo traduzir-se em sintomas de ansiedade, fadiga, depressão, apatia e irritabilidade. As tensões podem ter origem no trabalho, provocadas por mudanças no local de trabalho, conflito ou ambiguidade do papel desempenhado, participação em atividades que atravessam as fronteiras dos domínios trabalho-família, pouco suporte da

liderança, *stress* nas comunicações, concentração mental requerida nas tarefas e desapontamento, ou podem ter origem na família, por falta de suporte do cônjuge, diferenças nas crenças fundamentais sobre o papel familiar e laboral de cada membro do casal, ou por assumir as responsabilidades familiares numa família monoparental. Os autores ressaltam que demasiado tempo gasto nas atividades laborais ou familiares também pode gerar tensão.

O conflito baseado no comportamento surge quando o indivíduo não consegue ajustar-se aos comportamentos esperados nos domínios do trabalho e da família. Estas expectativas são muitas vezes contraditórias. Por exemplo, em contexto laboral, pode ser valorizada a objetividade e autoridade, ao passo que em contexto familiar pode ser valorizada a afetividade e o cuidado. Os autores afirmam que se a pessoa não for capaz de ajustar o seu comportamento às expectativas de ambos os papéis, é provável que venham a experienciar conflito trabalho-família.

O estudo de Lambert (1990) apresenta os diferentes processos através dos quais os domínios do trabalho e da família se relacionam: segmentação, *spillover*, compensação e acomodação. A autora refere ainda que estes processos podem ocorrer em simultâneo, principalmente os de *spillover* e os de compensação e acomodação.

O processo de segmentação é caracterizado pela independência entre os domínios do trabalho e da família. Estes domínios não interferem um com outro, podendo existir diferentes níveis de esforço aplicado pelo indivíduo para manter esta segmentação. Assim, a vida laboral é influenciada exclusivamente pelas características e condições de trabalho, ao passo que a vida familiar é influenciada apenas pelas características e condições da família.

O processo de *spillover* ocorre quando os efeitos do trabalho ou do lar se estendem para a outra esfera. É um processo bidirecional, uma vez que as emoções, atitudes, competências e comportamentos de um domínio podem afetar o outro. Esta influência pode ser positiva ou negativa.

Lambert (1990) refere que processo de *spillover* pode ser direto ou indireto. Quando as componentes objetivas do trabalho (por exemplo, salário, condições físicas ou natureza do trabalho) ou da família (por exemplo, tamanho da família, condições da residência ou relações com a família alargada/comunidade) influenciam o outro domínio, estamos

perante *spillover* direto. Quando as componentes subjetivas do trabalho (por exemplo, satisfação no trabalho e motivação) ou da família (por exemplo, satisfação e participação familiar) influenciam o outro domínio, estamos perante *spillover* indireto. As componentes subjetivas decorrem muitas vezes das componentes objetivas.

It is likely, then, that certain job and family characteristics spill over by directly affecting the other sphere, while other do so only through their effects on attitudes and behaviors which are then carried into the other; of course, some features of work and family life may have both direct and indirect effects. (Lambert, 1990, p. 245)

Finalmente, os processos de compensação e de acomodação são caracterizados por diferentes níveis de envolvimento nos dois domínios. Lambert (1990) indica que o processo de compensação surge em resposta à insatisfação no trabalho ou na família, existindo um maior envolvimento no outro domínio, em busca de maior segurança e satisfação. Por outro lado, o processo de acomodação surge quando, em resposta a uma situação no trabalho ou na família, o indivíduo limita o seu envolvimento no outro domínio. Um dos exemplos dados pela autora para descrever este processo, é a decisão de adiar a maternidade para investir mais no trabalho e assim conseguir uma promoção.

A Teoria das Fronteiras, apresentada por Sue Clark (2000), explica como os indivíduos gerem e negociam as esferas do trabalho e da família, e as fronteiras entre eles, para conseguirem o equilíbrio. Para a autora, as diferentes finalidades e culturas entre os domínios trabalho e família podem ser comparados às diferenças entre dois países (linguagem, comportamento aceitável e formas de realizar tarefas): a transição pode ser suave ou mais extrema, conforme as diferenças e semelhanças existentes.

De acordo com esta teoria, trabalho e família constituem-se como domínios diferentes, interligados entre si. Cada um possui diferentes regras, padrões de pensamento e comportamentos associados, verificando-se que muitas vezes as culturas familiares e laborais são contrastantes. Os domínios definidos pelo indivíduo podem caracterizar-se pela integração, existindo pouca distinção entre eles, ou pela segmentação, em que são completamente distintos. Ambos os tipos de domínios são igualmente capazes de promover o equilíbrio e a satisfação no trabalho e na família.

As fronteiras são as linhas que determinam onde termina um domínio e começa o outro. Estas fronteiras podem ser físicas (delimitando onde diferentes comportamentos podem ocorrer), temporais (delimitando quando diferentes comportamentos podem ocorrer) e psicológicas (que se referem a regras criadas pelo indivíduo sobre o seu comportamento).

As fronteiras possuem quatro características que determinam como os domínios se interligam. A primeira é a permeabilidade, que diz respeito à possibilidade de elementos de um domínio poderem entrar no outro. Esta deslocação pode acontecer ao nível do tempo e espaço destinado a um domínio, ou ao nível das ideias e emoções vividas num domínio e que transitam para outro. A permeabilidade das fronteiras pode ter impactos positivos ou negativos no equilíbrio do indivíduo.

A segunda característica das fronteiras é a sua flexibilidade, uma vez que estas podem ou não ter a capacidade de se ajustar, para acomodar as diferentes necessidades que vão surgindo em ambos os domínios.

A terceira característica é a possibilidade de a fronteira se fundir, criando uma zona de fronteira composta por elementos de ambos os domínios, que coexistem em determinada situação, espaço ou tempo.

A quarta característica das fronteiras é a robustez, determinada pela conjugação das três características anteriores (por exemplo, se uma fronteira for permeável, flexível e permitir a fusão dos domínios, constitui-se como uma fronteira fraca). Para Clark (2000), quando os domínios são semelhantes, as fronteiras fracas facilitarão o equilíbrio trabalho-família; por outro lado, quando os domínios são diferentes, fronteiras fortes facilitarão o equilíbrio trabalho-família. As fronteiras podem ter a mesma robustez em ambos os sentidos, ou podem ser mais fortes a proteger um domínio e mais fracas a proteger o outro.

Sue Clark (2000) afirma que o grau de influência e de identificação com o domínio varia conforme o indivíduo, influenciando o equilíbrio trabalho-família.

Central participants have influence because of their competence, their affiliation with central member of the domain and their internalization of the domain's culture and values. The influence that comes with being a central participant gives crossers the power to negotiate and make changes to the domain and its borders. (Clark, 2000, p. 759)

Nesta perspetiva, a autora afirma que indivíduos com um forte grau de influência e identificação com ambos os domínios, terão um maior equilíbrio entre o trabalho e a família.

A Teoria das Fronteiras destaca o papel que outros membros dos domínios trabalho e família podem desempenhar no equilíbrio do indivíduo. Alguns membros do domínio são especialmente influentes, como por exemplo os supervisores (domínio do trabalho) e os cônjuges (domínio da família); estes membros são nomeados como *decisores de fronteira*. A forte influência de determinados membros pode gerar desentendimentos sobre as fronteiras e até sobre a própria constituição dos domínios, pelo que é essencial que os *decisores de fronteira* tenham consciência do outro domínio e um forte compromisso com o indivíduo. Clark (2000) destaca o papel que a comunicação aberta desempenha nesta tomada de consciência sobre o outro domínio.

Outros estudos referem que o apoio dos empregadores, particularmente dos supervisores, é um dos mais poderosos prenúncios de bem-estar, sendo que os elevados níveis de apoio conduzem a menos conflitos entre o trabalho e a família (Galinsky e Stein, 1990, Greenhaus et al. 1987 as cited in Clark, 2000). Os mesmos resultados são apresentados por Thilagavathy & Geetha (2023), que destacam não só a importância do apoio dos colegas, supervisores e responsáveis das organizações, mas também o apoio do cônjuge e outros familiares, principalmente em casais em que ambos assumem responsabilidades familiares e laborais.

“A study of working women found that husbands’ lack of support and approval for their wives’ employment led to higher family conflict” (Repetti, 1987 as cited in Clark, 2000, p. 763). “Furthermore, Beutell and Greenhaus (1983) found that a husband with profeminist attitudes (and presumably supportive behaviors) may buffer his wife from the conflict associated with extensive involvement outside the home” (Greenhaus & Beutell, 1985, p. 81).

A Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (2024) afirma que “um aspeto essencial da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar é a partilha de responsabilidade familiares entre mulheres e homens, nomeadamente valorizando de igual modo a paternidade e a maternidade”. Os dados apresentados pela Comissão no relatório Igualdade de Género em Portugal: Boletim Estatístico 2024, indicam uma

tendência de aumento da proporção de homens a gozarem e partilharem licenças parentais, registando-se um aumento de 18,1% na percentagem de homens que partilharam a licença parental inicial de 120/150 dias, entre 2015 e 2022. No entanto, o mesmo relatório indica que “a responsabilidade das tarefas domésticas e de cuidado continua a recair sobre as mulheres” (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2024).

Relativamente aos cuidados com as crianças, são as mulheres que assumem maioritariamente as tarefas de “vestir os filhos (64,7%), ficar em casa quando estão doentes (63,7%), levar ao médico (55,6%), ajudar com os trabalhos escolares (46,5%), deitar os filhos (45,3%) e levar e buscar à creche ou à escola (36,2%)” (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2024). O mesmo se verifica na maior parte das tarefas domésticas, “como lavar e cuidar da roupa (77,8%), preparar as refeições (65%) e limpeza da casa (59,3%). Os homens referiram mais frequentemente fazer habitualmente os pequenos arranjos e restauros da casa (78,3%)” (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2024).

Para Thilagavathy & Geetha (2023) as exigências familiares têm um impacto negativo no equilíbrio trabalho-família, podendo gerar conflito entre os domínios. Os autores afirmam que um casal em que ambos assumam responsabilidades familiares e laborais tem dificuldade em equilibrar trabalho e vida, sem apoio nas tarefas domésticas.

Compreendendo os fatores que contribuem para o conflito trabalho-família, percebemos que os indivíduos que desempenham funções de gestão se confrontam com desafios acrescidos, uma vez que “certos cargos hierarquicamente superiores exigem mais capacidade e esforço quando comparados com outros” (Marinho, 2022, p. 24). Susana Lopes e Cátia Sousa (2023, p. 155) afirmam que a existência de exigências do trabalho está positivamente associada ao conflito trabalho-família (Burke, 2002), uma vez que estas exigências podem intensificar o conflito de papéis (Mary e Ramesh, 2020).

Apesar de se identificarem alguns fatores que promovem o equilíbrio trabalho-família, como a maior autonomia, o sentimento de concretização profissional e as recompensas monetárias,

os indivíduos enfrentam diversas dificuldades, nomeadamente, o peso associado ao cargo que assumem, o *stress*, os desafios relacionados com a gestão do tempo (algo

que está, de forma implícita, associada ao conflito trabalho-família) e as relações entre os colegas de trabalho que se podem tornar mais complicadas. (Abele et al., 2015 as cited in Marinho, 2022, pp. 24–25)

A análise de Marinho (2022) do estudo de Zhao et al. (2011) apurou que os trabalhadores com posição de chefia e bom estatuto social sacrificavam a sua família para manter o cargo. Também Amstad et al. (2011) indicam que “o impacto do conflito trabalho-família é muito maior do que o do conflito família-trabalho, levando a uma menor satisfação profissional e à desistência da progressão na carreira” (as cited in Marinho, 2022, p. 14).

Assumir um papel de chefia afeta negativamente a interface trabalho-família, principalmente quando essas funções são desempenhadas por mulheres, que são confrontadas com os desafios de equilibrar o papel da sua maternidade (responsabilidades família) com as exigências do trabalho, dando origem ao denominado como conflito trabalho-família. (Marinho, 2022, p. 39)

De acordo com Main et al. (2022), a satisfação das mulheres não aumenta com a ocupação de cargos executivos, mas sim com a conciliação que podem estabelecer entre o trabalho e a vida pessoal e familiar. Sabendo que “o conflito trabalho-família é considerado uma das barreiras enfrentadas para o acesso aos cargos de liderança” (Al-Salem e Speece, 2017 as cited in Almeida et al., 2023, p. 297), importa refletir sobre as estratégias que podem ser implementadas para atenuar o conflito e promover o equilíbrio trabalho-família.

ESTRATÉGIAS DE EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA

EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA

O estudo de Thilagavathy & Geetha (2023) apresenta o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal como uma percepção individual de que as atividades dos diferentes domínios são compatíveis entre si, de acordo com as prioridades atuais de cada pessoa. Este equilíbrio define-se como um estado de bem-estar autodefinido e autodeterminado, que uma pessoa pode alcançar ou definir como meta, e que lhe permite gerir eficazmente múltiplas responsabilidades no trabalho, no lar e na sua comunidade.

O conceito de equilíbrio trabalho-vida é mais alargado e representativo da diversidade de situações da vida pessoal, ao passo que o equilíbrio trabalho-família se pode definir como a “existência de uma relação salutar entre o contexto profissional e familiar, enquanto ambientes que emanam exigências às quais o indivíduo é capaz de responder simultânea e adequadamente, sem perdas, decorrentes da interferência de um sobre o outro” (Teixeira & Nascimento, 2011, p. 216).

Com base nas teorias do conflito trabalho-família analisadas na secção anterior, Greenhaus & Beutell (1985) apresentam o equilíbrio entre os dois domínios como a ausência ou quase inexistência de conflito entre o trabalho e a família. Também Clark (2000) define o equilíbrio como a satisfação e bom funcionamento no trabalho e na família, com o mínimo de conflito de papéis.

Greenhaus e Beutell (1985) alertam para a existência de outro tipo de conflito de papéis que pode interferir e dificultar o equilíbrio trabalho-família: o conflito no papel desempenhado. Ao passo que o conflito trabalho-família decorre da incompatibilidade entre dois papéis diferentes, este tipo de conflito ocorre quando as diferentes tarefas de um mesmo papel entram em conflito ou quando a própria pessoa entra em conflito com o papel que desempenha. Sabendo que os cargos de gestão escolar e as responsabilidades familiares oferecem grandes desafios *per si*, como analisado na secção anterior, este tipo de conflito poderá criar tensões nos domínios do trabalho ou da família, levando à perceção de conflito trabalho-família.

A Hierarquia das Necessidades de Maslow ajuda a compreender as necessidades básicas do ser humano. Abraham Maslow (1954) apresenta um conjunto de cinco necessidades básicas, organizadas hierarquicamente por ordem crescente de complexidade: fisiológicas, segurança, pertença, estima e autorrealização. Já em 1975, o autor acrescenta dois novos tipos de necessidades ao topo da hierarquia, as necessidades de saber e entender e as necessidades estéticas, completando-se assim o esquema conhecido como Pirâmide de Necessidades de Maslow (figura 1).

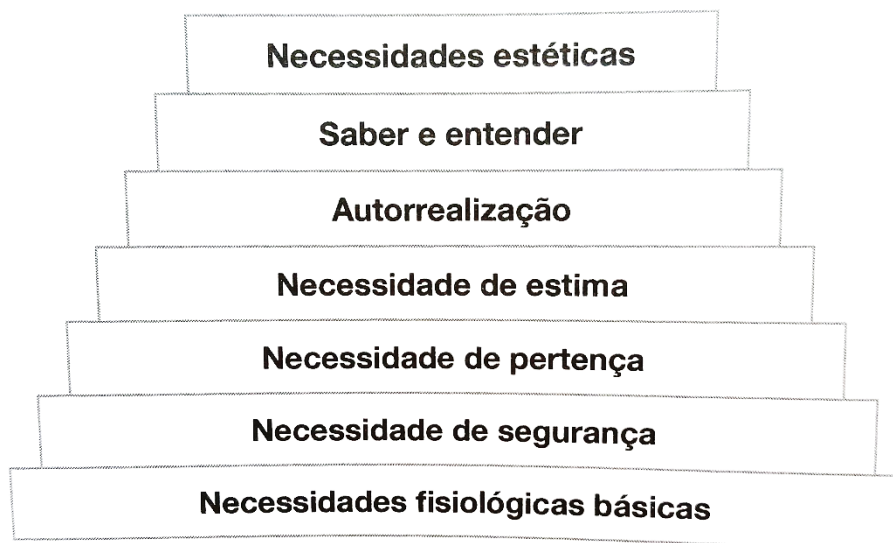


Figura 2 - Pirâmide de Necessidades de Maslow; fonte: Gonçalves, 2014, p. 132.

As necessidades fisiológicas dizem respeito às necessidades de alimentação, sono, abrigo e desejo sexual. A necessidade de segurança “corresponde a estabilidade, proteção, ausência de pressões geradas pelo medo, ansiedade e caos” (Gonçalves, 2014, p. 131). Estes dois níveis correspondem às necessidades primárias, que se constituem como as mais prementes para o ser humano.

A necessidade de pertença corresponde à necessidade de participação, aceitação, amizade e amor, constituindo-se o dar e receber afeto como uma forte motivação do comportamento humano. A necessidade de estima contempla “os aspectos de desejo relacionados com reputação, estatuto, prestígio e reconhecimento” (Gonçalves, 2014, p. 131), que envolvem a autoapreciação, autoconfiança e o desejo de aprovação. A necessidade de autorrealização está relacionada com o crescimento pessoal e com o desenvolvimento do próprio potencial, “expressa por meio do impulso que a pessoa tem em tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser” (Chiavenato, 2004, p. 330).

A necessidade de saber e entender diz respeito ao desejo de analisar, sistematizar, organizar e procurar significados; “procurar o sentido das coisas de forma a organizar o mundo em que vive é uma necessidade natural do ser humano” (Maslow, 1975 as cited in Gonçalves, 2014, p. 131). Por fim, as necessidades estéticas dizem respeito às reações à beleza e à harmonia com os padrões de beleza vigente.

De acordo com os estudos do autor, “um indivíduo pode transitar para uma necessidade de nível superior quando uma necessidade de nível inferior está, em parte, satisfeita” (Caetano et al., 2020, p. 165). No entanto, quando uma necessidade de ordem inferior já não está satisfeita, o indivíduo volta a esse nível para procurar satisfazê-la. Para Maslow (1954), “a satisfação de uma necessidade nunca se finaliza, ou seja, a vida é uma busca de satisfação de necessidades” (as cited in Gonçalves, 2014, p. 130). O autor destaca ainda que “nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades”(Chiavenato, 2004, p. 331), considerando que “a motivação para o crescimento não é universal, dependendo dos talentos e das características de cada pessoa” (Gonçalves, 2014, p. 132).

“As necessidades humanas assumem formas e expressões que variam conforme o indivíduo. A intensidade das necessidades e sua manifestação são variadas e obedecem às diferenças individuais entre as pessoas” (Chiavenato, 2004, p. 330). Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação, cuja satisfação ou insatisfação atua conjuntamente, provocando um efeito global no comportamento do indivíduo. Para além disso, “as necessidades de ordem superior podem ser satisfeitas de um modo mais variado do que as necessidades de ordem inferior”(Gonçalves, 2014, p. 130).

“A frustração ou possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica. Essa ameaça produz as reações gerais de emergência no comportamento humano” (Chiavenato, 2004, p. 331), o que nos leva a analisar o conceito de *stress*.

Sónia Gonçalves (2014) indica que o termo *stress* existe na língua inglesa desde o século XIV, para se referir a uma pressão ou constrição de natureza física. Só no século XIX se tornou num conceito mais alargado, envolvendo as pressões que ocorrem sobre a mente humana. A Organização Mundial da Saúde (2023) define o *stress* como um estado de preocupação ou tensão mental causado por uma situação difícil, tratando-se de uma resposta humana natural perante os desafios e ameaças da vida humana.

O *stress* relacionado com o trabalho é designado, usualmente, por *stress* profissional e remete para a interação das condições de trabalho com as características do trabalhador, de tal modo que as exigências que lhe são criadas ultrapassam a sua capacidade em lidar com elas. (Gonçalves, 2014, p. 175)

As causas do *stress* profissional são muito variadas, podendo um indivíduo estar sujeito a múltiplas fontes de *stress* simultaneamente. Sutherland e Cooper (1990) apresentam como principais fontes de *stress*: as características do indivíduo, as características do trabalho ou da tarefa, o papel do indivíduo na organização, a estrutura da carreira profissional, as relações dentro da empresa, as relações da empresa com o mundo exterior (incluindo a família e os interesses pessoais) e a estrutura e clima da organização.

“Ao sentir stresse o indivíduo percecionará o trabalho como algo negativo, fazendo com que este desenvolva uma atitude negativa para com o trabalho, e por consequência uma diminuição da sua satisfação profissional”(Lopes & Sousa, 2023, p. 148).

As consequências do *stress* também levam ao desenvolvimento de diferentes problemas, nomeadamente comportamentais, clínicos e psicológicos. O estudo de Ferreira e Assmar (2008) indica que “as alterações comportamentais constituem os primeiros e mais visíveis sintomas, revelando-se no aumento do consumo de álcool e outras drogas, no consumo de tabaco, na maior propensão a sofrer acidentes, etc.” (as cited in Gonçalves, 2014, p. 177). O *stress* também tem implicações para a saúde, destacando-se o risco elevado de doença coronária. “Já as consequências psicológicas manifestam-se em problemas familiares, distúrbios de sono, ansiedade, depressão, queixas psicossomáticas, etc.” (Gonçalves, 2014, p. 177). Em situações extremas, o *stress* profissional pode levar ao desenvolvimento de síndrome de *burnout*, definido por Maslach e Jackson (1981) “como uma fadiga física e emocional que resulta na perda de motivação nas funções laborais, que pode avançar até ao aparecimento de sentimentos de insucesso ou fracasso” (as cited in Lopes & Sousa, 2023, p. 146).

Do ponto de vista organizacional, o *stress* profissional pode ser responsável “pelo absentismo, pela rotatividade, pela intenção de deixar a organização, pela diminuição de satisfação no trabalho, pela diminuição da implicação organizacional e da produtividade, etc.” (Gonçalves, 2014, p. 177).

Para Rahmatika e Parahyanti (2018), “a incapacidade de conciliar duas esferas de vida causará ao indivíduo uma fonte de stresse proveniente da escassez de recursos necessários para responder às exigências de cada domínio, isto terá como consequência a perda de satisfação profissional” (as cited in Lopes & Sousa, 2023, p. 147).

A satisfação profissional pode ser definida como um “estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho” (Cunha et al., 2016 as cited in Lopes & Sousa, 2023, p. 147). A satisfação profissional pode constituir-se como um sentimento global ou com base em sentimentos espoletados por determinados aspetos do trabalho ou do seu contexto. Estes sentimentos formam-se durante um determinado período temporal em que cada indivíduo recolhe informações sobre o ambiente de trabalho, através de um “processo dinâmico, que se pode desgastar mais rapidamente do que o tempo necessário para se desenvolver” (Davis & Newstrom, 1992 as cited in Gonçalves, 2014, p. 140). Com base na análise dos estudos de diversos autores, Lopes e Sousa, p. (2023, p. 147) afirmam “que a satisfação profissional diminui quando um colaborador se depara com um aumento do conflito” trabalho-família.

O conceito de bem-estar no trabalho apresenta uma natureza mais abrangente; enquanto a satisfação profissional se foca na avaliação subjetiva dos aspetos específicos do trabalho, o bem-estar engloba dimensões físicas, mentais, emocionais e sociais do indivíduo no contexto laboral (Danna & Griffin, 1999). Inclui não só a satisfação com o trabalho, mas também o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o sentimento de propósito, a ausência de stress crónico e a existência de um ambiente de trabalho saudável.

Nesta perspetiva, o bem-estar no trabalho baseia-se na “frequência e intensidade das experiências emocionais ocorridas no trabalho, no grau em que as pessoas se sentiram bem ou mal com essas experiências, e em avaliações cognitivas sobre essas experiências ou eventos” (Caetano et al., 2020, pp. 182–183). Por outro lado, este conceito também integra “aspetos como o grau de aprendizagem, crescimento pessoal, a autonomia, o florescimento, as relações estabelecidas com os outros e a auto-atualização” (Caetano et al., 2020, p. 183).

Sónia Gonçalves (2014) apresenta dois tipos de preditores do bem-estar no trabalho: individuais e organizacionais. Os preditores individuais dizem respeito a fatores sociodemográficos, personalidade, competências do indivíduo e recursos financeiros. “Os preditores organizacionais referem-se às condições de trabalho, às características e ao conteúdo do trabalho, às relações interpessoais, ao clima e à cultura organizacionais e às práticas de gestão e de liderança” (Gonçalves, 2014, p. 183). Com base no estudo de Rego

et al. (2009), Gonçalves (2014) afirma que a existência de práticas de conciliação trabalho-família é um preditor significativo do bem-estar. Nesta perspectiva, “os indivíduos são mais felizes quando estão inseridos num ambiente de trabalho que corresponde aos seus valores e objetivos, e que satisfaz e se ajusta às suas necessidades, desejos e preferências” (Caetano et al., 2020, p. 186).

De acordo com a análise da literatura sobre o equilíbrio trabalho-família feita por Michael Frone (2003), a gestão do conflito trabalho-família é feita através de iniciativas pessoais e organizacionais, cujas estratégias serão apresentadas nas secções seguintes.

ESTRATÉGIAS PESSOAIS E FAMILIARES

“Tanto as exigências de cada um dos papéis (...), como as características do próprio sujeito (...) são variáveis que contribuem para o aumento da conflitualidade entre papéis” (Frone, 2000 as cited in Andrade, 2011, p. 46). Nesta perspectiva, Frone (2003) afirma que existe um conjunto de estratégias que cada indivíduo pode adotar para reduzir o conflito trabalho-família proveniente de ambos os domínios.

O suporte familiar surge como uma estratégia fundamental para promover o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e familiares (Thilagavathy & Geetha, 2023; Brites, 2023; Brandão & Lopes, 2017; Frone, 2003), com especial ênfase no apoio do cônjuge (Thilagavathy & Geetha, 2023; Brandão & Lopes, 2017; Greenhaus & Beutell, 1985).

O papel do cônjuge envolve a divisão da responsabilidade pelas tarefas domésticas e das tarefas dos cuidados (Brandão & Lopes, 2017) com os elementos dependentes, quer se trate de crianças, idosos ou outro tipo de situação que exija cuidados específicos. No entanto, o cônjuge tem um papel muito mais abrangente na promoção do equilíbrio entre os domínios, que vai para além da concretização de tarefas. O estudo de Mendonça e Matos (2015) refere a importância da relação estabelecida entre os cônjuges para a dinâmica familiar, afirmando que “a vinculação ao parceiro romântico caracterizada por níveis de ansiedade elevados se associava a elevados índices de conflito trabalho-família” (Vieira et al, 2012 as cited in Mendonça & Matos, 2015, p. 328). As autoras destacam o

papel do diálogo como forma positiva de resolução de conflitos e de apoio ao parceiro. Também Clark (2000) refere a importância da comunicação para o equilíbrio trabalho-família, principalmente quando as ocupações profissionais diferem entre os cônjuges, uma vez que pode moderar os efeitos nocivos de situações que, de outro modo, levam ao desequilíbrio.

Considerando a pluralidade dos formatos de família, com necessidades de cuidados específicos associados, é determinante o estabelecimento de redes de apoio alargadas, onde para além dos familiares diretos, se possa recorrer ao apoio de vizinhos e amigos (Thilagavathy & Geetha, 2023; Brandão & Lopes, 2017). O apoio social é importante não só pela assistência direta ou partilha de tarefas, mas também porque o ponto de vista de um amigo pode ajudar o indivíduo a conseguir uma nova perspetiva sobre um problema ou a tomar uma decisão difícil (Thilagavathy & Geetha, 2023).

O estudo de Brandão e Lopes (2017) considera que as redes de apoio possam incluir instituições formais, como por exemplo as creches. Nesta perspetiva, são várias as respostas sociais que podem reforçar as redes de apoio de cada família, conforme as necessidades particulares, direcionadas para a infância, a terceira idade ou pessoas portadoras de deficiência ou incapacidade. Outra estratégia pode ser a contratação de serviços de apoio, quer para as tarefas domésticas, quer para a prestação de cuidados (Frone, 2003; Mendonça & Matos, 2015).

Hede e Haddon (2009) apontam a importância do planeamento e participação em atividades de lazer como estratégia importante para conseguir o equilíbrio. Para os autores, as atividades de lazer podem ser passivas (por exemplo, ver televisão), ativas (por exemplo, praticar desporto ou atividade física regular) ou pausas (por exemplo, folgas ou férias), constituindo-se como oportunidades para recuperação do trabalho.

Para Fritz e Taylor (2020), o processo de recuperação do trabalho é conseguido através dos processos complementares de desapego e reapego. O desapego pode ser conseguido pela realização de atividades de lazer, limite do uso de tecnologia relacionado com o trabalho em casa e evitando deixar tarefas inacabadas no trabalho. Os autores destacam a importância da realização de atividades de lazer diversificadas, onde se incluem atividades relaxantes (por exemplo, ler, praticar meditação ou ver um filme), atividades sociais (por exemplo, conviver com a família e os amigos) e atividades físicas; neste

contexto, também pode ser considerada a participação em ações de formação como estratégia de distanciamento, desde que não sobrecarreguem o indivíduo.

Na mesma perspectiva, Sonnentag (2001) identifica os tipos de atividades de lazer com maior potencial de recuperação: atividades de baixo esforço (por exemplo, ver televisão, ler ou relaxar), atividades sociais (por exemplo, convívios, festas ou telefonemas) e atividades físicas (por exemplo, exercício físico, modalidades desportivas ou caminhadas). A autora destaca a importância das atividades sociais, uma vez que constituem oportunidades de conseguir suporte social, e das atividades físicas, uma vez que promovem a distração cognitiva e melhoram a saúde por si. Uma vez que nem todo o tempo passado fora do trabalho é preenchido em atividades de lazer, é importante considerar que cada indivíduo tem que realizar atividades de manutenção individual (alimentação, higiene e repouso) e atividades de elevada responsabilidade, que precisam de ser cumpridas mesmo que exista um nível de fadiga acentuado (cuidados com dependentes). O estudo de Sonnentag (2001) demonstrou que, apesar da sua exigência, a realização de tarefas domésticas e de cuidados não eram vistas pelos participantes como uma fonte de sobrecarga, não constituindo ainda assim uma fonte de recuperação do trabalho. Já a realização de tarefas laborais ou o uso da tecnologia para dar continuidade ao trabalho no período de tempo pessoal e familiar, impedem o processo de recuperação e têm um impacto negativo no bem-estar do indivíduo.

Relativamente ao processo de reapego, ou seja, a reconexão com o trabalho, pode concretizar-se para Fritz & Taylor (2020) através do desenvolvimento de rotinas de revinculação, a definição de metas de trabalho diárias e o registo de listas de tarefas no final do dia de trabalho.

Mentally preparing for the day and identifying key tasks for the upcoming workday facilitates feelings of confidence and progress towards work goals which becomes apparent in positive mood and a sense of enthusiasm. This in turn provides the energy to invest and be absorbed in work tasks becoming visible in higher work engagement throughout the day. (Fritz & Taylor, 2020, p. 4)

Autores como Frone (2003), Hede & Haddon (2009) e Somech & Drach-Zahavy (2012) destacam a relevância das competências pessoais de cada indivíduo para o equilíbrio entre as responsabilidades laborais, familiares e pessoais, destacando o papel das estratégias

coping. O *coping* é definido por Lazarus & Folkman (1984) “como o conjunto de esforços cognitivos e comportamentais desenvolvidos pelo indivíduo para gerir as exigências internas e externas das transações pessoa-meio que são avaliadas como excessivas ou ultrapassando os seus recursos” (as cited in Gonçalves, 2014, p. 83). Este processo é dinâmico e implica mudanças de estratégia em função das avaliações contínuas que o indivíduo faz sobre as suas relações com o meio (Pais-Ribeiro & Santos, 2001), que levam a que altere as suas estratégias de *coping* em função das exigências do ambiente (Folkman & Moskowitz, 2004).

As estratégias de *coping* foram categorizadas em duas grandes dimensões por Lazarus e Folkman (1984): *coping* focado no problema e *coping* focado nas emoções. “O *coping* focado no problema caracteriza-se pelos esforços desencadeados para gerir ou alterar a relação perturbadora da pessoa com o ambiente, que é fonte de *stress*” (Gonçalves, 2014, p. 83). Integram-se nesta categoria as estratégias de *coping* ativo (ações para remover ou limitar a fonte de *stress*), planeamento (planear e organizar a forma de enfrentar a fonte de *stress*) e utilização de suporte instrumental (procurar ajuda, informação ou conselhos). Quanto ao *coping* focado nas emoções, “caracteriza-se pelos esforços desencadeados pelo sujeito para regular emoções negativas” (Gonçalves, 2014, p. 83). Alguns exemplos deste tipo de estratégias são o relaxamento, utilização de suporte social emocional, a expressão de sentimentos (ter consciência do *stress* emocional e expressar sentimentos), o evitamento e o distanciamento emocional.

Atendendo às fontes de *stress* relacionadas com o conflito trabalho-família, Hall (1972) apresentou três tipos de estratégias específicos que surgem neste contexto. O primeiro tipo de estratégias diz respeito à redefinição estrutural de papéis, em que o indivíduo procura reduzir as exigências do papel, procurando alterar as expectativas externas. Integram-se nesta categoria as estratégias de eliminar atividades da função, negociar a redução ou flexibilização das horas de trabalho, realocar ou partilhar tarefas da função, procurar e promover apoio social (Frone, 2003). O segundo tipo de estratégias refere-se à redefinição do papel pessoal, uma vez que o indivíduo procura alterar a conceção interna das exigências do papel, as suas atitudes e comportamentos pessoais. Frone (2003) integra nesta categoria as estratégias de definir prioridades entre as exigências da função, ignorar certas exigências, mudar de atitude relativamente aos papéis e eliminar um papel. A última categoria refere-se ao comportamento reativo perante as exigências do papel, uma vez que o indivíduo se esforça por satisfazer todas as tarefas e imposições de cada função.

Integram-se nesta categoria as estratégias de planeamento e agendamento mais eficientes, maior esforço nas suas funções e dedicar mais tempo a cada função (Frone, 2003).

São estratégias de *coping* importantes para o equilíbrio trabalho-família não só o planeamento das tarefas a realizar (Frone, 2003; Mendonça & Matos, 2015; Fonseca, 2016; Haddon & Hede, 2009), a gestão do tempo (Frone, 2003; Haddon & Hede, 2009), partilha e delegação de tarefas (Somech & Drach-Zahavy, 2012; Frone, 2003) e definição de prioridades em ambos os domínios (Frone, 2003; Haddon & Hede, 2009; Somech & Drach-Zahavy, 2012), mas também a expressão de sentimentos (Fonseca, 2016), a reavaliação positiva das situações, a aceitação e o humor (Haddon & Hede, 2009; Fonseca, 2016). “Nenhum estilo ou estratégia de *coping* é universalmente apropriado, devido a variáveis como o contexto cultural ou valores pessoais dos indivíduos” (Carlson & Kincaid, 2003 as cited in Fonseca, 2016, p. 73).

O estudo de Somech & Drach-Zahavy (2012) demonstrou que recorrer ao *coping* pessoal é a melhor forma de diminuir o conflito trabalho-família, no entanto, é necessário que sejam percebidos níveis semelhantes de investimento organizacional na promoção do equilíbrio trabalho-família, sob pena de se gerarem sentimentos injustiça ou ressentimento nos indivíduos. “The conflict decreased as personal coping and organizational supports were aligned, namely when individuals perceived reciprocity between the effort they invests in personal coping strategies and the effort the organization invested in organizational supports” (Somech & Drach-Zahavy, 2012, p. 84).

Reconhecendo que o conflito trabalho-família diminui quando o *coping* pessoal e o apoio organizacional estão alinhados, é possível afirmar que “a responsabilidade por alcançar o equilíbrio trabalho-vida é partilhada pelo indivíduo e pela organização” (Hede & Haddon, 2009, p. 13).

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS

As organizações podem adotar diferentes políticas ou programas que promovam a conciliação trabalho-família. Estas políticas têm vindo a receber diferentes

denominações, tais como políticas trabalho-família (Kossek, 2005), medidas pró-familiares (Teixeira & Nascimento, 2011) ou políticas amigas da família (Frone, 2003), sendo reconhecidas por práticas familiarmente responsáveis desde a implementação da Norma Portuguesa para Organizações Familiarmente Responsáveis⁸ em 2014.

As práticas familiarmente responsáveis referem-se às estratégias implementadas pelo empregador para apoiar a integração do trabalho remunerado com as exigências familiares (Kossek, 2005). Estas são as medidas que “facilitam às pessoas com encargos familiares um melhor desempenho das suas responsabilidades e que não comportam penalização económica, social e profissional” (Flaquer, 2000 as cited in Teixeira & Nascimento, 2011, p. 216).

No entanto, Kossek (2005) indica que este termo tem vindo a ser alargado, de forma a incluir práticas organizacionais de apoio a diferentes papéis que o indivíduo assume na sua vida pessoal, como por exemplo, a participação na comunidade, o cuidado a idosos, a supervisão de adolescentes, os cuidados de saúde pessoais, participação em atos políticos ou religiosos, serviço militar, tarefas domésticas ou exercício físico. De acordo com esta perspetiva, foi criado o Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal⁹ em 2016, atualizado em 2022, considerando não só as responsabilidades familiares dos indivíduos, mas também as dinâmicas pessoais, igualmente importantes para o equilíbrio pessoal e profissional.

“Portugal surge como um país que tem procurado apostar na criação, desenvolvimento e implementação de medidas consideradas pró-familiares por promoverem e incentivarem a conciliação da vida profissional com a vida familiar” (Guerreiro et al., 2006 as cited in Teixeira & Nascimento, 2011, p. 216). As medidas podem ser adotadas pelas organizações de forma institucional, como resposta a normas sociais, legais ou obrigações (Goodstein, 1994 as cited in Ricardo, 2020) ou de forma racional, através da escolha estratégica por parte da organização que, reconhecendo os benefícios da aplicação de

⁸ A Norma Portuguesa para as Organizações Familiarmente Responsáveis (NP 4522:2014) foi elaborada pela Comissão Técnica de Normalização CT 179, cujo secretariado é assegurado pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), e foi publicada pelo Instituto Português da Qualidade.

⁹ O Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal (NP 4552:2016 e NP 4552:2022) foi elaborado pela Comissão Técnica de Normalização CT 179 da Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), e foi publicada pelo Instituto Português da Qualidade.

práticas familiarmente responsáveis, incentiva os seus colaboradores a beneficiarem das mesmas (Bae e Goodman, 2014 as cited in Ricardo, 2020).

As licenças são apontadas por Frone (2003) como uma iniciativa promotora do equilíbrio trabalho-família. Neste tipo de medidas estão incluídas as licenças parentais, as licenças para assistência na doença e a licença do cuidador. Qualquer uma destas licenças é implementada ao abrigo da legislação específica em vigor, não se verificando a implementação de licenças alargadas por iniciativa das entidades empregadoras, em particular no que toca ao exercício da parentalidade (Teixeira & Nascimento, 2011).

O estudo de Brites (2023) aponta as políticas públicas de apoio à contratação como uma medida relevante para a conciliação trabalho-família, na medida em que poderiam evitar situações laborais precárias e um clima de trabalho excessivo (Ricardo, 2020). De realçar também “a importância de implementação de políticas públicas e organizacionais, que fomentem a igualdade de género e possibilitem que todas as pessoas, tenham a liberdade de escolher como conciliar a sua vida” (Brites, 2023). Para tal, é essencial a transparência e equidade salarial (Brites, 2023), oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira (Marinho, 2022) e maior incentivo à participação dos homens nas responsabilidades familiares (Teixeira e Nascimento, 2011; Brites, 2023).

Sabendo que a gestão do tempo é um fator essencial para o equilíbrio trabalho família, é importante a disponibilização de medidas de flexibilização do horário de trabalho (Brites, 2023; Teixeira e Nascimento, 2011; Thilagavathy e Geetha, 2023; Andrade, 2011). Estas medidas podem traduzir-se na existência de um horário flexível, cumprimento do horário semanal comprimido, redução do número de horas de trabalho ou possibilidade de trabalhar a partir de casa (Frone, 2003).

O Código do Trabalho – Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, define os direitos em matéria de parentalidade e regulamenta as medidas de dispensa para amamentação/aleitação, a flexibilização do horário de trabalho para trabalhadores com responsabilidades familiares, o regime de teletrabalho ou tempo parcial por motivos de parentalidade, e o regime de faltas por assistência aos filhos. As responsabilidades familiares, para além do cuidado com os descendentes, também estão protegidas e regulamentadas, sendo possível beneficiar de dispensa do trabalho para assistência a familiares doentes, solicitar regimes de horário flexível, tempo parcial ou teletrabalho. A Lei n.º 100/2019, de 6 de setembro,

determina o Estatuto do Cuidador Informal, foi um marco importante nas políticas públicas de conciliação entre os domínios profissional, familiar e pessoal. Brites (2023) sugere que a definição de políticas públicas que regulamentem os regimes de teletrabalho e a flexibilidade de horário podem favorecer o acesso a estas medidas.

O estudo de Hill (2005) demonstrou que os contextos profissionais com maior flexibilidade e possibilidade de controlo sobre os horários de trabalho estão associados não apenas a menores tensões percebidas pelos trabalhadores entre a profissão e a vida familiar com a um aumento da satisfação profissional. (Andrade, 2011, pp. 48–49)

No entanto, Staines e Pleck (1986) “demonstraram que a existência de horários de trabalho não regulares aumenta a possibilidade de conflito de papéis, sobretudo para as mulheres” (as cited in Andrade, 2011, p. 48). Efetivamente, as práticas implementadas podem influenciar o equilíbrio do indivíduo de diferentes formas, em diferentes momentos da carreira (Kossek, 2005). Desta forma, é importante que as organizações adotem práticas que apoiem as necessidades de todos os trabalhadores (Brites, 2023).

Many organizations have made the relatively easy changes to the borders (i.e. adding flex-time, flex-place and leave policies) but have not made the analogous changes to the domain’s culture and values because they are much more difficult. (...) According to border theory, if it is not possible or desirable for an organization to change their culture, then borders should be kept strong in both directions so that employees can maintain balance. (Clark, 2000, pp. 765–766)

“Muitas vezes as políticas de apoio à família, nas quais se incluem a possibilidade de redução de horários, podem ser percebidas pelos trabalhadores como penalizadoras para o seu progresso profissional” (Andrade, 2011, p. 48). Esta perceção leva a que muitas vezes as medidas de apoio à família não sejam implementadas (Thilagavathy e Geetha, 2023; Kossek, 2005). Para além disso, a implementação destas medidas é operacionalizada entre o supervisor e o colaborador, levando a uma variação significativa dentro da mesma organização (Kossek, 2005).

Por outro lado, as organizações podem disponibilizar certas medidas de apoio à família apenas em determinados tipos de trabalho ou regimes contratuais (Kossek, 2005), podendo gerar desigualdades e sentimentos de injustiça junto dos colaboradores (Teixeira

e Nascimento, 2011). Os níveis de utilização das medidas de apoio à família encontram-se muito abaixo do nível da sua disponibilização, ocorrendo esta diferença por falta de divulgação e pela existência de outras barreiras culturais (Kossek, 2005).

O suporte da liderança torna-se essencial, não só porque permitem a flexibilização (Clark, 2000), mas também porque integram o sistema de suporte organizacional do indivíduo, constituído pelos colegas, supervisores e gestores/administradores (Thilagavathy e Geetha, 2023). “A perceção de apoio do supervisor directo em relação a questões familiares, mesmo que de natureza informal, tem também um impacto na redução do conflito entre o domínio profissional e familiar” (Andrade, 2011, p. 49). Clark (2000) sugere inclusivamente formação específica para os supervisores, que lhes permita acomodar as necessidades familiares dos colaboradores.

No geral, “as características do contexto laboral são um forte antecedente de *outcomes* laborais negativos, como o *burnout* e baixos níveis de satisfação profissional, que, conseqüentemente, geram o conflito entre o papel profissional e o papel pessoal do indivíduo” (Lopes & Sousa, 2023, p. 154).

Nesta linha de pensamento, Thilagavathy & Geetha (2023) afirmam que a cultura organizacional afeta significativamente a utilização das medidas de conciliação entre os dois domínios.

Os trabalhadores escolhem as políticas de ETV [Equilíbrio Trabalho-Vida] a utilizar, tendo em conta a sua identificação com as normas, regras e procedimentos não escritos – cultura organizacional – assim como, com os valores, crenças e normas que se espera que todos sigam – cultura social. (Kiliher et al., 2018 as cited in Brites, 2023, pp. 5–6)

Quanto à cultura social, o estudo de Thilagavathy e Geetha (2023) confirma a sua forte influência na conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Os autores referem especificamente as questões de género, uma vez que a aspiração das mulheres de alcançar o equilíbrio trabalho-vida é frequentemente frustrada por normas patriarcais profundamente enraizadas na cultura.

Muitas organizações procuram promover a recuperação do trabalho através da realização de atividades de lazer ou momentos de convívio entre os membros da equipa, por vezes alargadas à família dos colaboradores (Teixeira & Nascimento, 2011), mas também

através da implementação de políticas de desconexão, como por exemplo, implementar o hábito de não visualizar e-mails fora do trabalho (Brites, 2023). As celebrações também se constituem como práticas familiarmente responsáveis, quer na realização de eventos comuns alargados às famílias (como é exemplo a festa de Natal), quer na atribuição de férias no aniversário do colaborador ou dos filhos (Teixeira & Nascimento, 2011).

Os serviços disponibilizados pelas organizações constituem medidas importantes de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. Podem ser disponibilizados serviços de cantina, ginásio, apoio médico, psicológico ou social (Teixeira & Nascimento, 2011), bem como cuidados de apoio a dependentes, crianças ou idosos, como é exemplo a existência de creche no local de trabalho (Frone, 2003). As organizações podem disponibilizar estes serviços nas suas instalações ou através de parcerias externas e atribuição de *vouchers*.

Teixeira & Nascimento (2011) destacam as boas práticas que se verificam em Portugal no âmbito da criação de serviços de acolhimento a crianças e idosos, nas diversas valências. A aprovação do Orçamento do Estado - Lei n.º 2/2020, de 31 de março, introduziu a gratuidade progressiva das creches, medida importante para facilitar o acesso de um maior número de famílias a respostas adequadas às necessidades das crianças. No entanto, Brites (2023) sugere que ajustar os horários de funcionamento dos serviços públicos de apoio à família, tendo em conta a vida profissional dos indivíduos, poderá ser uma medida relevante para conciliar ambos os domínios.

As organizações podem atribuir subsídios ou prémios monetários, não só como forma de reconhecer o esforço dos colaboradores, mas também como prática familiarmente responsável. Incluem-se neste tipo de medidas o seguro de saúde alargado ao agregado familiar (descendentes e ascendentes), o subsídio de deslocação e subsídio de apoio ao estudo (Teixeira & Nascimento, 2011). Os prémios monetários recompensam não só o trabalho dos colaboradores, mas em alguns casos, também o mérito académico dos seus filhos (Teixeira & Nascimento, 2011).

Outra medida relevante que pode ser implementada pelas organizações é a criação de programas de educação acessíveis aos colaboradores (Brites, 2023), que podem incidir especificamente sobre a temática do equilíbrio trabalho-família (Frone, 2003). A existência de programas de formação e desenvolvimento profissional é especialmente

importante para as mulheres líderes, podendo ser implementado através de *feedback* de vários avaliadores (superiores, pares e subordinados diretos), *coaching* executivo diferenciado e focado no equilíbrio trabalho-família, mentorias com homens e mulheres mais experientes na liderança e estabelecimento de redes de trabalho diversificadas (Gipson et al., 2017). Ana Marinho (2022, p. 44) reforça a necessidade de apoiar as mulheres no seu percurso profissional “através de programas de mentoria, que permitam o desenvolvimento de estratégias com mais conhecimentos teóricos sobre como as mulheres nos mais altos níveis de liderança gerem o conflito trabalho-família em cenários naturais”.

Para Clark (2000), é essencial que as organizações promovam a participação dos colaboradores, uma vez que os indivíduos que têm uma participação central em ambos os domínios terão um maior equilíbrio trabalho-família.

Employees become central participants when organizations help them internalize the domain's culture, gain expertise in their jobs, connect with those who already have central membership, and when organizations assign employees responsibilities they can personally identify with. Central participation empowers employees by giving them the tools they need to increase work/family balance on their own. (Lave & Wegner, 1991 as cited in Clark, 2000, p. 766)

Sabendo que a implementação de práticas familiarmente sustentáveis varia não só entre diferentes organizações, mas também dentro da mesma organização, por conta das diferentes necessidades individuais, Kossek (2005) afirma que existem quatro atributos que qualquer política de conciliação trabalho-vida deve ter. A primeira refere-se ao universalismo, uma vez que as medidas devem ser disponibilizadas a todos os colaboradores. A segunda é a integração cultural, uma vez que as medidas disponibilizadas devem ser consistentes com os valores fundamentais dos membros da organização, reconhecendo que “operar em contextos multiculturais exige conhecer a cultura das organizações, dos países e das pessoas, e a forma sistémica como estas se intercetam” (Gonçalves, 2014, p. 299). A terceira é a negociabilidade, que se refere ao grau de negociação admitido entre o indivíduo e a organização na operacionalização das medidas. A quarta é a fusão ou atenuação de fronteiras, apontada como o grau de promoção da sobreposição de limites entre os domínios pessoal e profissional, sabendo que as organizações podem promover a segmentação ou a integração dos domínios.

Importa que as práticas familiarmente responsáveis sejam implementadas no âmbito de uma política de gestão de recursos humanos alinhada com os objetivos da organização, garantindo que são acessíveis a todos os colaboradores (Kossek, 2005).

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

TIPO DE ESTUDO

O presente estudo integra-se no paradigma interpretativo, uma vez que procura interpretar e compreender a ação humana num dado contexto social, através da perspetiva pessoal dos sujeitos e do significado que retiram das situações (Coutinho, 2011). O objetivo dos estudos que se integram neste paradigma “passa normalmente pela compreensão da realidade social das pessoas, grupos e culturas, pretendendo-se através da exploração do comportamento, das perspetivas e das experiências dos indivíduos estudados, alcançar uma interpretação da realidade social” (Vilelas, 2009 as cited in Santos & Lima, 2019, p. 27).

A escolha por este paradigma justifica-se face ao tema em estudo: *mulheres em cargos de gestão escolar e a perceção do conflito trabalho-família*. Conforme analisado anteriormente neste trabalho, o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais, familiares e pessoais é uma perceção individual, autodefinida e autodeterminada (Thilagavathy & Geetha, 2023). Assim, considera-se que o paradigma interpretativo será o que melhor se adequa à análise da perceção das mulheres sobre este fenómeno.

Na mesma perspetiva, constitui-se como um estudo descritivo, na medida em que pretende descrever de forma rigorosa e clara o objeto de estudo na sua estrutura e funcionamento (Sousa & Batista, 2011), procurando explicar “a frequência de uma exposição ou de um resultado numa determinada população alvo” (Santos & Lima, 2019, p. 33).

PERGUNTA DE PARTIDA E OBJETIVOS DO ESTUDO

O processo de revisão de literatura permitiu delimitar o tema do estudo e definir a seguinte pergunta de partida: *de que modo é percecionado o conflito trabalho-família nas mulheres que acumulam responsabilidades familiares com a gestão escolar?*

A questão formulada parte da compreensão de que o conflito trabalho-família impacta a pessoa, a família, a organização e a sociedade no geral (Teixeira & Nascimento, 2011; Andrade, 2011; Marinho, 2022). Os cargos hierarquicamente superiores exigem uma maior capacidade de esforço, afetando negativamente a interface trabalho-família, em particular quando estas funções são desempenhadas por mulheres (Marinho, 2022), constituindo-se como uma barreira ao acesso e permanência das mulheres em cargos de liderança (Almeida et al., 2023). Para além disso, as tarefas domésticas e as tarefas de cuidados para com os dependentes assentam maioritariamente sobre as mulheres (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, 2024), podendo gerar tensões que afetam negativamente as atividades laborais (Marinho, 2022). Sabendo que a responsabilidade por alcançar o equilíbrio trabalho-vida é partilhada pelo indivíduo e pela organização (Hede & Haddon, 2009), importa conjugar estratégias de âmbito pessoal e organizacional para atenuar o conflito trabalho-família (Somech & Drach-Zahavy, 2012).

Com foco na perceção do conflito trabalho-família e na utilização de estratégias adequadas à sua mitigação, foram definiram-se os seguintes objetivos:

- O1. reconhecer a perceção do conflito trabalho-família pelas gestoras escolares;
- O2. identificar as principais situações geradoras de conflito trabalho-família;
- O3. assinalar as estratégias de âmbito pessoal encontradas pelas gestoras escolares para promover o equilíbrio trabalho-família;
- O4. identificar as estratégias de âmbito profissional mais valorizadas pelas gestoras escolares para promover o equilíbrio trabalho-família.

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A “população, em contexto de investigação, significa o conjunto de elementos (indivíduos, pessoas, grupos, objetos, etc.) que se pretende estudar” (Santos & Lima, 2019). No presente estudo, a população corresponde a todas as mulheres que assumem um cargo de gestão escolar em Portugal e que cumulativamente encarregam-se de algum tipo de responsabilidade familiar.

Relativamente aos cargos de gestão assumidos, consideraram-se os de nível operacional, intermédio e institucional: Coordenadora de Curso, Coordenadora de Departamento, Coordenadora de Estabelecimento, Adjunta da Direção, Subdiretora, Diretora de Agrupamento de Escolas/Escola não Agrupada, Diretora Pedagógica, Diretora Técnica e Presidente do Conselho Geral. Quanto às responsabilidades familiares, consideraram-se as tarefas domésticas e os cuidados com crianças, idosos e outros dependentes.

Delimitou-se a amostra geograficamente aos distritos de Leiria e Lisboa, por questões de conveniência e acessibilidade na recolha de dados, sendo constituída por participantes voluntárias. Esta amostra é categorizada como não probabilística, o que “determina que os elementos da população não têm a mesma probabilidade de serem selecionados para constituir a amostra” (Santos & Lima, 2019, p. 69). Desta forma, “não é possível garantir a representatividade dos indivíduos inquiridos” (Sá et al., 2021, p. 31).

RECOLHA DE DADOS: TÉCNICAS, INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

No presente estudo recorreu-se à técnica de inquérito para a recolha de dados, sendo o instrumento utilizado o questionário de tipo misto (Sá et al., 2021), aplicado através de formulário eletrónico na aplicação *Google Forms*. O recurso ao questionário permite incorporar “testes e escalas de atitudes e opiniões, que visam aferir um certo tipo de comportamentos, reacções, e avaliar a intensidade com que se dá determinada opinião ou atitude” (Dias, 1994 as cited in Sá et al., 2021, p. 17), motivo pelo qual se considerou adequado face aos objetivos do estudo.

O questionário foi construído em quatro secções distintas: apresentação, dados pessoais e profissionais e duas secções relacionadas com o tema do estudo (Sá et al., 2021), nomeadamente a perceção do conflito trabalho-família e as estratégias de equilíbrio trabalho-família, apresentando-se o formulário do inquérito por questionário no Anexo IV. As quatro secções do questionário foram constituídas procurando evitar que se tornasse demasiado extenso, de forma a limitar o seu abandono por parte dos participantes ou a recolha de respostas pouco sinceras, por razões de desconforto ou cansaço (Santos & Lima, 2019). Este instrumento apresenta perguntas abertas, fechadas e de escolha

múltipla (Santos & Lima, 2019), procurando ajustar a modalidade da pergunta aos dados a recolher.

A primeira secção do questionário procede à sua apresentação e enquadramento, explicando as preocupações éticas que foram consideradas. A segunda secção diz respeito à recolha dos dados profissionais e pessoais considerados relevantes para este estudo, conforme se pode analisar na Tabela 1.

Tabela 1 – Resumo da recolha de dados profissionais e pessoais

Secção 2	Objetivos	Questões Orientadoras
- Dados profissionais - Dados pessoais	- Recolher dados profissionais relevantes para a pesquisa.	- Cargo de gestão atualmente desempenhado - Ensino Público ou Particular e Cooperativo - Anos em cargos de gestão escolar - Anos de carreira - Nível de ensino
	- Recolher dados pessoais e familiares relevantes para a pesquisa.	- Habilitações Literárias - Faixa etária - Zona geográfica - Agregado familiar - Idade dos/as filhos/as - Outros dependentes

A terceira secção do questionário pretende aferir a perceção do conflito trabalho-família. Para o efeito, recorreu-se à utilização de uma escala de Likert, para que as participantes se posicionem quanto à sua concordância ou discordância com uma série de proposições (Sá et al., 2021), relacionadas com as três formas de conflito trabalho-família: baseado no tempo, baseado na tensão e baseado no comportamento (Greenhaus & Beutell, 1985). De forma a respeitar a conceção bidirecional do conflito (Greenhaus & Beutell, 1985),

apresentaram-se inicialmente as proposições com enfoque no domínio laboral e de seguida com enfoque no domínio familiar, terminando-se com as proposições relacionadas com o domínio pessoal (Frone, 2003).

Como forma de identificar as principais situações geradoras de conflito trabalho-família, solicitou-se às participantes que identificassem cinco situações causadoras de *stress*, classificando-as quanto à sua frequência e intensidade, adaptando o exercício proposto por Sónia Gonçalves (2014, pp. 217–218). Na Tabela 2 são apresentadas estas questões.

Tabela 2 – Resumo das questões relacionadas com a perceção do conflito trabalho-família.

Secção 3	Objetivos	Questões Orientadoras
<p>- Perceção do conflito trabalho-família</p>	<p>- Reconhecer se é percecionado conflito trabalho-família pelas participantes.</p> <p>- Compreender se o conflito é percecionado de igual modo em ambos os domínios (trabalho ou família).</p> <p>- Identificar as principais situações geradoras de conflito trabalho-família.</p>	<p>- Grau de concordância por meio de uma escala de Likert - proposições:</p> <p>- As exigências do meu trabalho entram em conflito com a minha vida familiar.</p> <p>- As horas que dedico ao trabalho entram em conflito com as horas que dedico à minha família.</p> <p>- As pressões geradas pelo meu trabalho provocam fadiga e/ou <i>stress</i>, entrando em conflito com minha vida familiar.</p> <p>- O conflito entre o meu trabalho e a minha família leva a que tenha de fazer mudanças nas minhas atividades familiares.</p> <p>- O comportamento que me é exigido no meu trabalho entra em conflito com o comportamento esperado de mim pela minha família.</p> <p>- As exigências da minha família entram em conflito com as minhas atividades no trabalho.</p>

		<p>- As horas que dedico à minha família entram em conflito com as horas que dedico ao meu trabalho.</p> <p>- As pressões geradas pela minha família provocam fadiga e/ou <i>stress</i>, entrando em conflito com o meu trabalho.</p> <p>- O conflito entre a minha família e o meu trabalho leva a que tenha de fazer mudanças nas minhas atividades laborais.</p> <p>- O comportamento que me é exigido pela minha família entra em conflito com o comportamento esperado de mim no meu trabalho.</p> <p>- A gestão do conflito entre as minhas obrigações familiares e profissionais reflete-se na qualidade do meu sono e da minha alimentação.</p> <p>- A gestão do conflito entre as minhas obrigações familiares e profissionais reflete-se na minha disponibilidade para realizar atividade física regular e/ou outras atividades de lazer.</p>
		<p>- Campo de resposta aberta:</p> <p>- Indique cinco situações que provocam <i>stress</i> em ambos os domínios.</p> <p>- Para cada situação apontada anteriormente, indicar a frequência e a intensidade do <i>stress</i>, através de duas escalas de cinco pontos.</p>

A quarta secção do questionário preocupou-se em identificar as estratégias de âmbito pessoal, familiar, organizacional e de políticas públicas, que promovem o equilíbrio trabalho-família. Partindo do processo de revisão da literatura, apresentam-se as

estratégias mais comumente utilizadas, sob a forma de pergunta de escolha múltipla de avaliação ou estimação (Santos & Lima, 2019), em que as participantes selecionaram as estratégias mais relevantes, classificando-as quanto ao grau de importância. Estas questões apresentaram ainda campos de resposta aberta, de forma a que as participantes tivessem oportunidade de sugerir estratégias significativas para o equilíbrio trabalho-família, que não tivessem sido consideradas.

Apresentam-se ainda duas questões de escolha múltipla e uma de resposta aberta, que pretendem constituir-se como perguntas de controlo (Sá et al., 2021), definidas com o intuito de compreender os aspetos que cada participante considera efetivamente mais relevantes para o equilíbrio trabalho-família. Na Tabela 3 é apresentado o resumo das questões apresentadas nesta secção.

Tabela 3 – Resumo das questões relacionadas com as estratégias de equilíbrio trabalho-família.

Secção 4	Objetivos	Questões Orientadoras
<p>- Estratégias de equilíbrio trabalho-família</p>	<p>- Assinalar as estratégias de âmbito pessoal encontradas pelas gestoras escolares para promover o equilíbrio trabalho-família.</p> <p>- Indicar as estratégias de âmbito profissional mais valorizadas pelas gestoras escolares para promover o equilíbrio trabalho-família.</p>	<p>- Escolha múltipla de avaliação ou estimação:</p> <p>- Selecione as cinco estratégias de âmbito familiar que considera mais relevantes para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais.</p> <p>- Selecione as cinco estratégias de âmbito familiar que considera mais relevantes para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais.</p> <p>- Selecione as cinco estratégias de âmbito profissional que considera mais relevantes para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais.</p> <p>- Selecione as cinco estratégias no âmbito das políticas públicas que considera mais relevantes para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Escolha múltipla: <ul style="list-style-type: none"> - Que tipo de estratégias considera mais relevante? - Quem a apoiou na decisão de assunção do cargo de liderança escolar que ocupa?
		<ul style="list-style-type: none"> - Pergunta de resposta aberta: <ul style="list-style-type: none"> - Qual o maior desafio que se coloca às mulheres que assumem simultaneamente responsabilidades familiares com um cargo de gestão escolar?

Uma vez concluído o processo de elaboração do questionário, registou-se o mesmo na aplicação *Google Forms*, criando um layout simples e apelativo, que promovesse a motivação e cooperação das participantes (Sá et al., 2021). O questionário foi divulgado por correio eletrónico, tendo sido enviado a todos os Agrupamentos de Escolas/Escolas não Agrupadas e Instituições de Ensino Superior, quer da rede pública quer da rede particular e cooperativa, dos distritos de Leiria e Lisboa. Para o efeito, foram utilizados os endereços de correio eletrónico disponíveis nos sítios GesEdu¹⁰ e DGES¹¹ no período de aplicação do questionário, que decorreu entre 14 de abril e 15 de maio de 2025.

TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Considerando a natureza do presente estudo, “a interpretação dos fenómenos sociais e a atribuição dos respetivos significados é feita a partir de padrões encontrados nos dados, e não através da recolha de dados com o intuito de comprovar teorias ou verificar hipóteses”

¹⁰ Aplicação da responsabilidade do Instituto de Gestão Financeira da Educação (IGeFE), que permite a pesquisa da Rede Escolar em <https://www.gesedu.pt/PesquisaRede>

¹¹ O sítio da Direção-Geral do Ensino Superior disponibiliza um motor de busca das instituições de ensino superior em https://www.dges.gov.pt/simges/public/www/cursos_instituicoes?plid=372

(Vilelas, 2009 as cited in Santos & Lima, 2019, p. 27). Os dados recolhidos foram analisados recorrendo à estatística descritiva, sendo as operações mais comuns as medidas de tendência central, ou seja, a média, a mediana e a moda (Santos & Lima, 2019).

Analisaram-se e apresentaram-se os dados seguindo a mesma sequência considerada na elaboração do questionário, procurando “resumir a informação contida na amostra construindo, tabelas, gráficos e calculando as características amostrais” (Santos & Lima, 2019, p. 106). Estes processos foram aplicados às respostas obtidas nas questões de resposta curta e/ou numérica, escolha múltipla e escala de Likert, que constituem a maior parte do questionário aplicado.

As perguntas de resposta aberta, nomeadamente as que estão relacionadas com a identificação das fontes de *stress* e com os desafios que se colocam às mulheres que assumem responsabilidades familiares e cargos de gestão escolar, foram examinadas à luz do processo de análise de conteúdo. Conforme o processo apresentado por Albarello et al. (1997 as cited in Santos & Lima, 2019), a análise de conteúdo foi realizada em três etapas. Na primeira etapa, as respostas foram analisadas em busca de um padrão ou fio condutor, que permitiu desenhar uma grelha de análise. A segunda etapa consistiu na análise das respostas à luz das categorias e subcategorias criadas na grelha de análise. Na terceira etapa, procedeu-se à validação e confirmação dos dados recolhidos.

QUESTÕES ÉTICAS

Os dados recolhidos através do questionário referem-se à perceção das participantes sobre o conflito trabalho-família e às estratégias que consideram mais importantes para equilibrar as responsabilidades profissionais, familiares e pessoais. Desta forma, considerou-se não haver necessidade de solicitar autorização às instituições a que pertencem as participantes para estas colaborarem no estudo. Recorrendo-se aos endereços eletrónicos institucionais, solicitou-se apenas a divulgação dos questionários eletrónicos, apresentando-se o estudo e os seus objetivos.

Na primeira secção do questionário, para além de se enquadrar o estudo, apresentam-se os objetivos e as instruções para o seu preenchimento. Foram ainda transmitidas as

garantias de anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos, solicitando-se o consentimento para o tratamento dos dados. Nesta perspetiva, esta secção constituiu-se como o consentimento informado para a participação no estudo (Santos & Lima, 2019), que é totalmente voluntária.

Os dados pessoais e profissionais recolhidos são os estritamente necessários à compreensão da temática em estudo, garantindo-se o anonimato das participantes. Tratando-se de um formulário eletrónico, é garantido que os endereços de correio eletrónico das participantes não são recolhidos e que podem abandonar o questionário a qualquer momento.

CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

RESULTADOS

Terminado o período de aplicação do questionário, foram recebidos setenta e oito (78) questionários completos. Destes, foram desconsiderados quatro (4) em que as participantes assumiram não desempenhar cargos de gestão escolar e um (1) por a participante estar fora da zona geográfica delimitada para o presente estudo. Assim, foram considerados setenta e três (73) questionários válidos.

Este capítulo encontra-se subdividido em duas secções, em que a primeira apresenta os resultados obtidos após aplicação das técnicas de análise de dados apresentadas no capítulo anterior, e a segunda secção apresenta a discussão dos resultados à luz do enquadramento teórico realizado no capítulo I. Os resultados obtidos podem ser consultados integralmente no Anexo V.

Com base nas respostas obtidas, quarenta e seis (46) participantes exercem as suas funções no Ensino Público, enquanto vinte e sete (27) o fazem no Ensino Particular e Cooperativo; a distribuição das participantes pela tipologia de rede corresponde a 63% no Ensino Público e 37% no Ensino Particular e Cooperativo.

Relativamente aos cargos de gestão escolar desempenhados, as respostas surgem representadas na Figura 3. As participantes desempenham cargos em diferentes níveis de gestão, sendo os mais altos cargos representados na amostra o de Diretora de Agrupamento de Escolas/Escola não Agrupada, com 19% das respostas e os de Diretora Técnica, Diretora Pedagógica ou Diretora Geral, com 12% das respostas. Ao nível operacional, obtiveram-se 30% respostas, entre as Coordenadoras de Departamento, Coordenadoras de Curso e outros cargos de coordenação de equipas identificados pelas participantes.

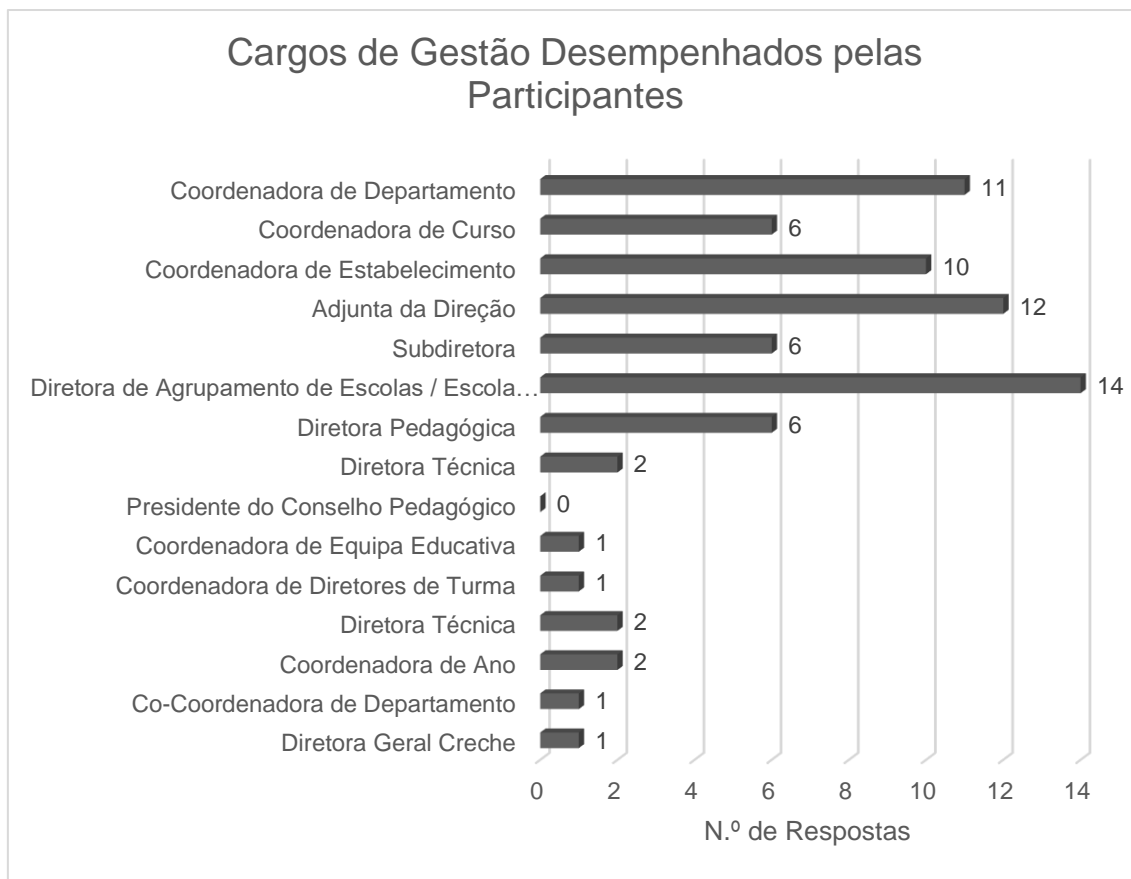


Figura 3 – Cargos de Gestão Desempenhados pelas Participantes. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.

As participantes trabalham na área do ensino/formação, em média, há cerca de vinte e quatro (24) anos. Quanto ao número de anos de experiência em cargos de gestão, 32% das participantes assumem este tipo de funções há menos de cinco anos, ao passo que 42,5% o fazem há dez ou mais anos (dados apresentados na Figura 4). Destaca-se ainda que 45% das participantes indicaram ter desempenhado outros cargos de gestão escolar, antes de assumirem a função desempenhada atualmente.

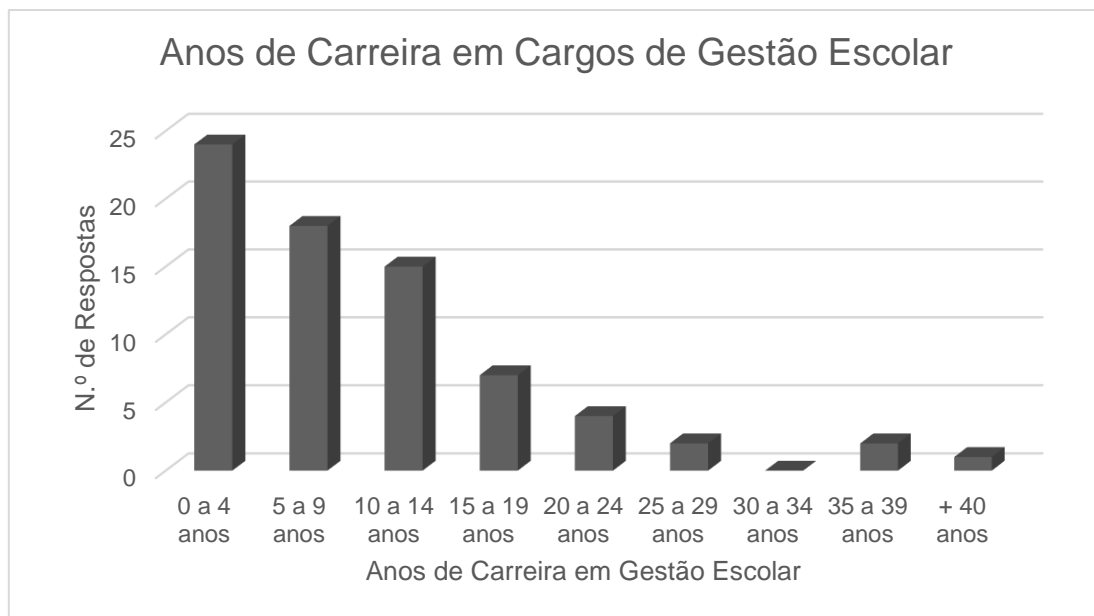


Figura 4 - Anos de Carreira em Cargos de Gestão Escolar. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.

Os níveis de ensino que as participantes lecionam são muito diversificados. Destaca-se a representação do 3º Ciclo e Secundário com 31,5% das participantes, do 1º e 2º Ciclos com 23% e da Creche e/ou Pré-Escolar com 18% das participantes. Com menos respostas obtidas, encontramos o Ensino Superior e a Educação Especial, ambos com 5,5% das participações cada. De referir que se registam 16% das respostas de participantes que lecionam em níveis de ensino distintos, como se pode verificar na Figura 5.



Figura 5 - Nível de ensino que as participantes lecionam. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.

Relativamente às habilitações literárias das participantes, 60% são detentoras de licenciatura, 31,5% de Mestrado, 3% de Doutoramento e 5,5% das participantes são detentoras de Pós-Graduação em áreas relacionadas com o ensino. Estes dados surgem ilustrados na Figura 6.

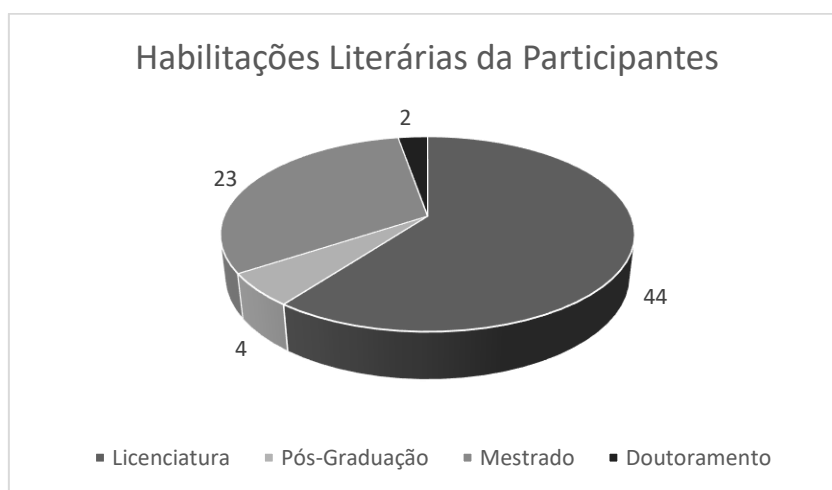


Figura 6 - Habilitações Literárias das Participantes. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.

As participantes que trabalham e residem no distrito de Leiria correspondem a 18%. No distrito de Lisboa trabalham 82% das participantes, das quais 78% residem no mesmo distrito e 4% residem no distrito de Setúbal (informação apresentada na Figura 7). Com base nas respostas obtidas, 45% das participantes trabalham e residem em concelhos diferentes.

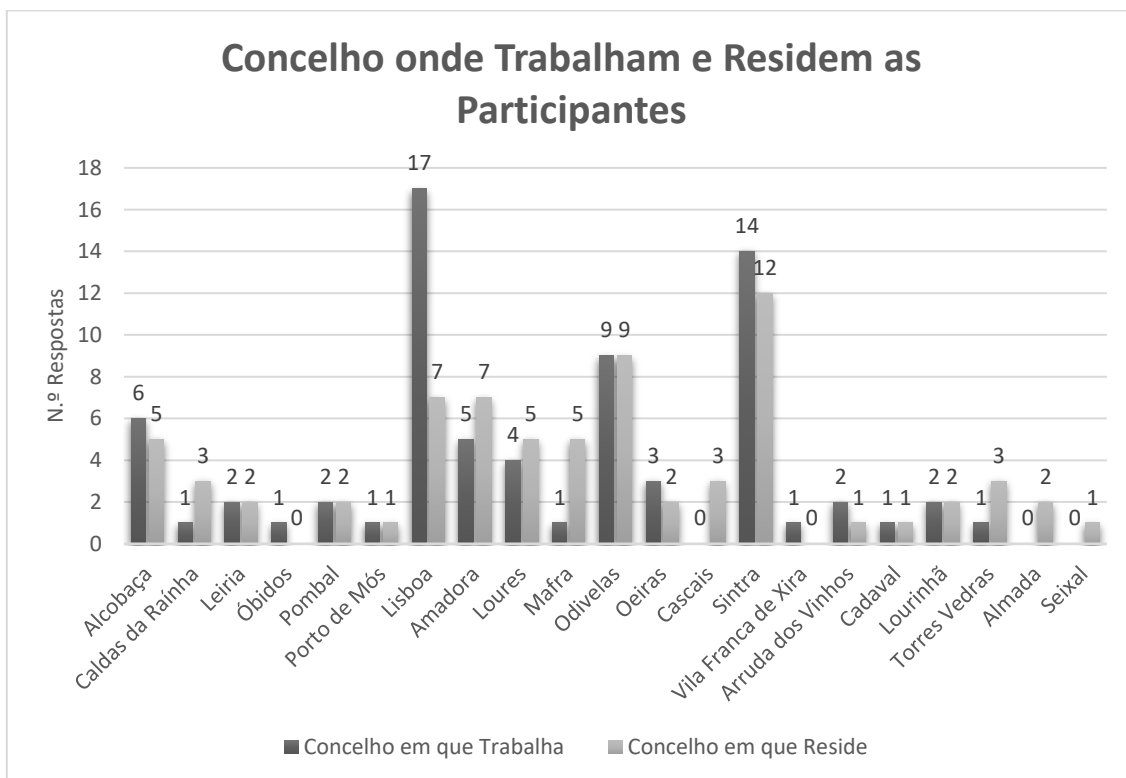


Figura 7 - Concelho onde trabalham ou residem as participantes. *Habilitações Literárias das Participantes. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.*

A faixa etária em que as participantes se inserem é, maioritariamente, entre os quarenta e os cinquenta e quatro anos, com 58,9% das respostas obtidas. Registam-se 30,1% das participantes com mais de cinquenta e cinco anos, e as restantes 11% têm entre os vinte cinco e os trinta e nove anos de idade (dados apresentados na figura 8).

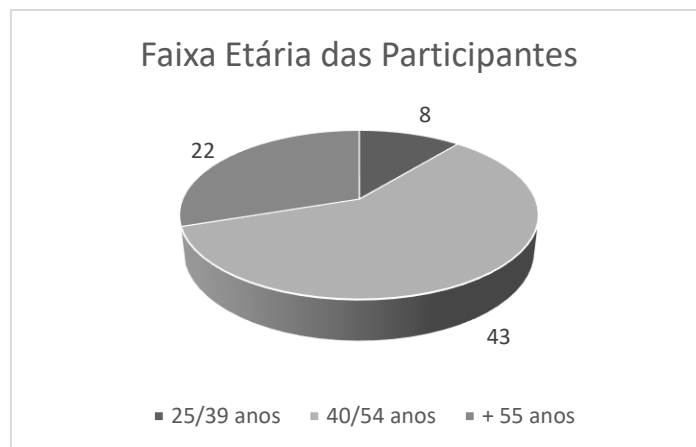


Figura 8 - Faixa etária das participantes. *Habilitações Literárias das Participantes. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.*

A maior parte das participantes está casada ou em união de facto, o que corresponde a 77% da amostra do presente estudo. As restantes participantes encontram-se solteiras, divorciadas ou viúvas, constituindo 23% da amostra. Quanto ao agregado familiar, 18% das participantes indicam que vivem com o cônjuge, 53% com o cônjuge e os filhos e 19% apenas com os filhos; no total, 73% das participantes vivem com os filhos. Já em menor número, surgem 5,5% das participantes indicam que os pais ou sogros também integram o agregado familiar, ao passo que 3% vivem sozinhas, conforme apresentado na Figura 9. Apesar do número de participantes que indicam que os pais ou sogros integram o seu agregado familiar, 10% assinalam que têm o pai e/ou mãe dependentes a seu cargo. Duas (2) participantes indicaram que têm os netos a seu cargo, o que corresponde a 3% da amostra.

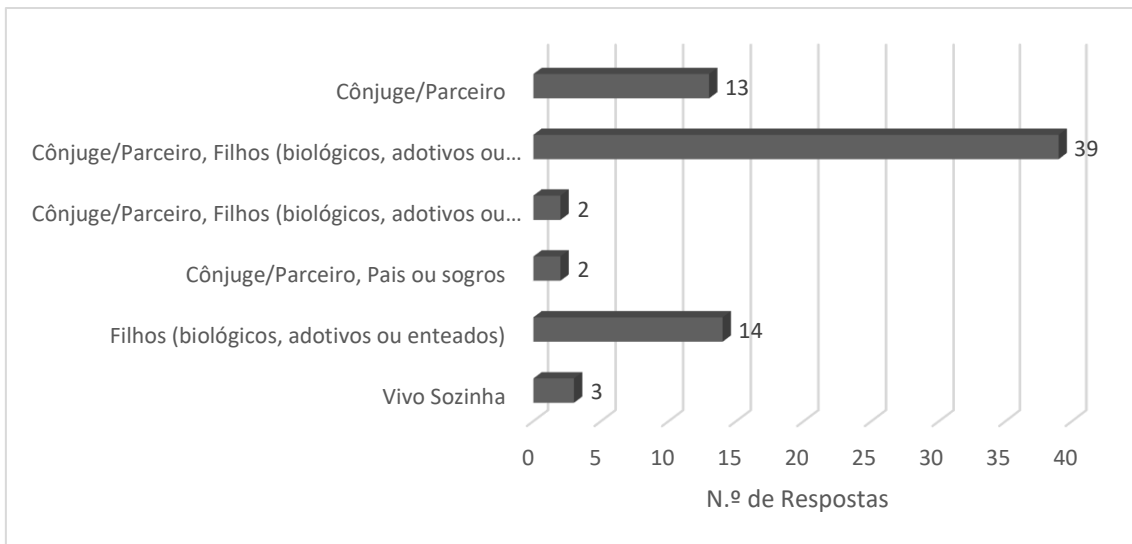


Figura 9 - Constituição do agregado familiar das participantes. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.

Seguidamente, são apresentados os dados obtidos relativamente à perceção do conflito trabalho-família. As primeiras cinco proposições apresentadas pretendem aferir a interferência do trabalho na família, apurando a perceção de conflito por parte das participantes (informação apresentada na figura 10). De um modo geral, a maioria das participantes indicou concordar em parte ou concordar totalmente com as proposições apresentadas.

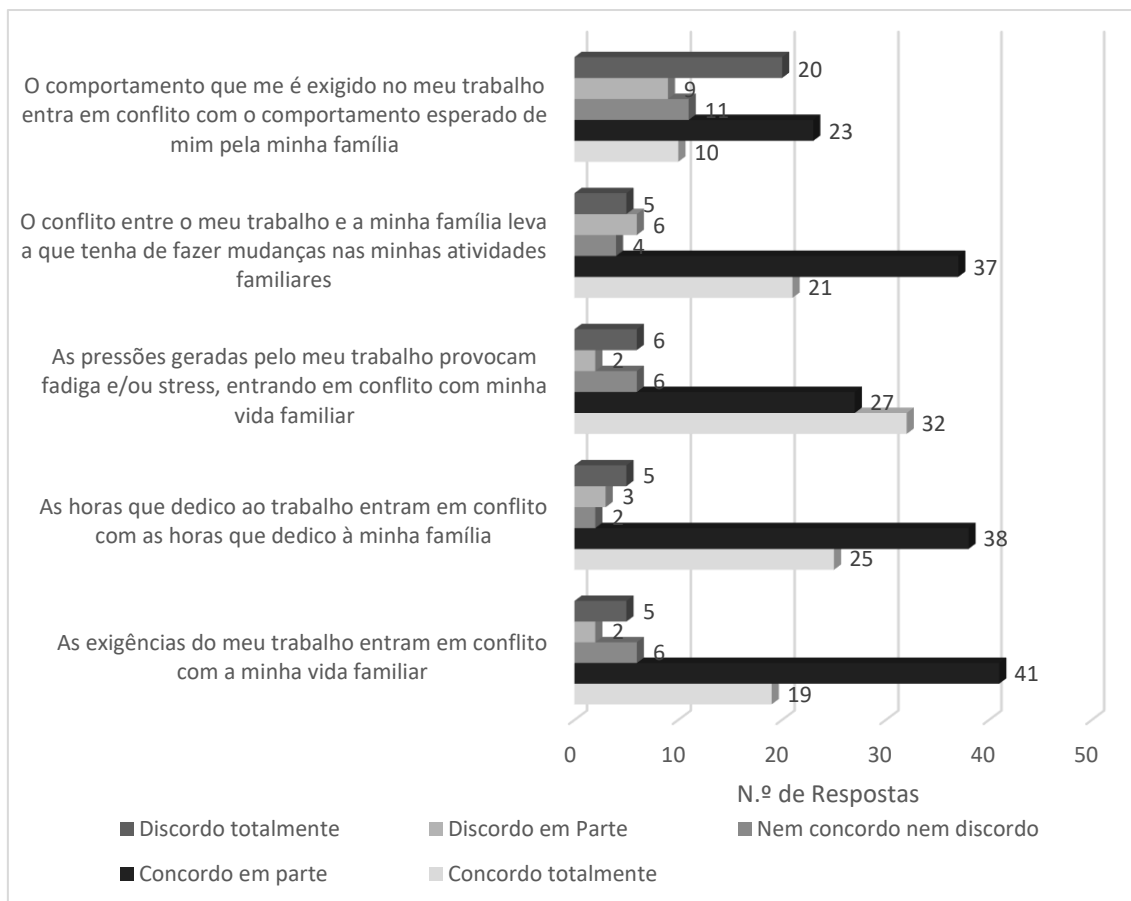


Figura 10 – Percepção do conflito trabalho-família. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.

A afirmação *as pressões geradas pelo meu trabalho provocam fadiga e/ou stress, entrando em conflito com a minha vida familiar*, obteve 44% das respostas em *concordo totalmente*. Esta é a proposição com maior número de respostas neste nível de concordância e a única em que foram obtidas mais respostas em *concordo totalmente* face aos restantes níveis. A proposição que se segue com maior número de respostas obtidas em *concordo totalmente* é *as horas que dedico ao trabalho entram em conflito com a horas que dedico à minha família*, registando-se 34% das respostas. Destaca-se ainda que esta mesma proposição obteve 52% de respostas de *concordo em parte*, registando-se o maior número de respostas nos dois níveis de concordância combinados, ou seja, 86% das respostas.

Relativamente à afirmação *as exigências do meu trabalho entram em conflito com a minha vida familiar*, obteve 56% das respostas de *concordo em parte*, sendo a proposição com maior número de respostas neste nível de concordância. É também a proposição com

o segundo maior número de respostas combinadas nos dois níveis de concordância, registrando-se sessenta 82% de respostas de *concordo em parte* e de *concordo totalmente*. A proposição *o conflito entre o meu trabalho e a minha família leva a que tenha de fazer mudanças nas minhas atividades familiares* obteve 51% de respostas de *concordo em parte*, o que corresponde a cerca de metade das participantes.

A afirmação *o comportamento que me é exigido no meu trabalho entra em conflito com o comportamento esperado de mim pela minha família* é a que tem um maior número de respostas em *discordo totalmente*. É também a proposição que obteve uma maior dispersão nas respostas, registrando-se 40% das participantes que se posicionam nos níveis de discordância, 45% nos níveis de concordância e 15% no nível neutro.

As respostas das participantes indicaram que é percecionado conflito entre o domínio do trabalho e o domínio da família. Maioritariamente, o conflito percecionado é baseado no tempo e na tensão, verificando-se o conflito baseado no comportamento de forma menos expressiva. Também se verificou a perceção de fadiga e/ou *stress* relacionado com o trabalho, bem como a necessidade de ajustar as atividades familiares por conta das atividades laborais.

Os dados, apresentados na Figura 11, ilustram os resultados obtidos nas proposições relativas à perceção das participantes do conflito família-trabalho. Neste segundo grupo de afirmações, regista-se uma maior dispersão das respostas, verificando-se um número significativo de participantes que se posicionam nos níveis de discordância.

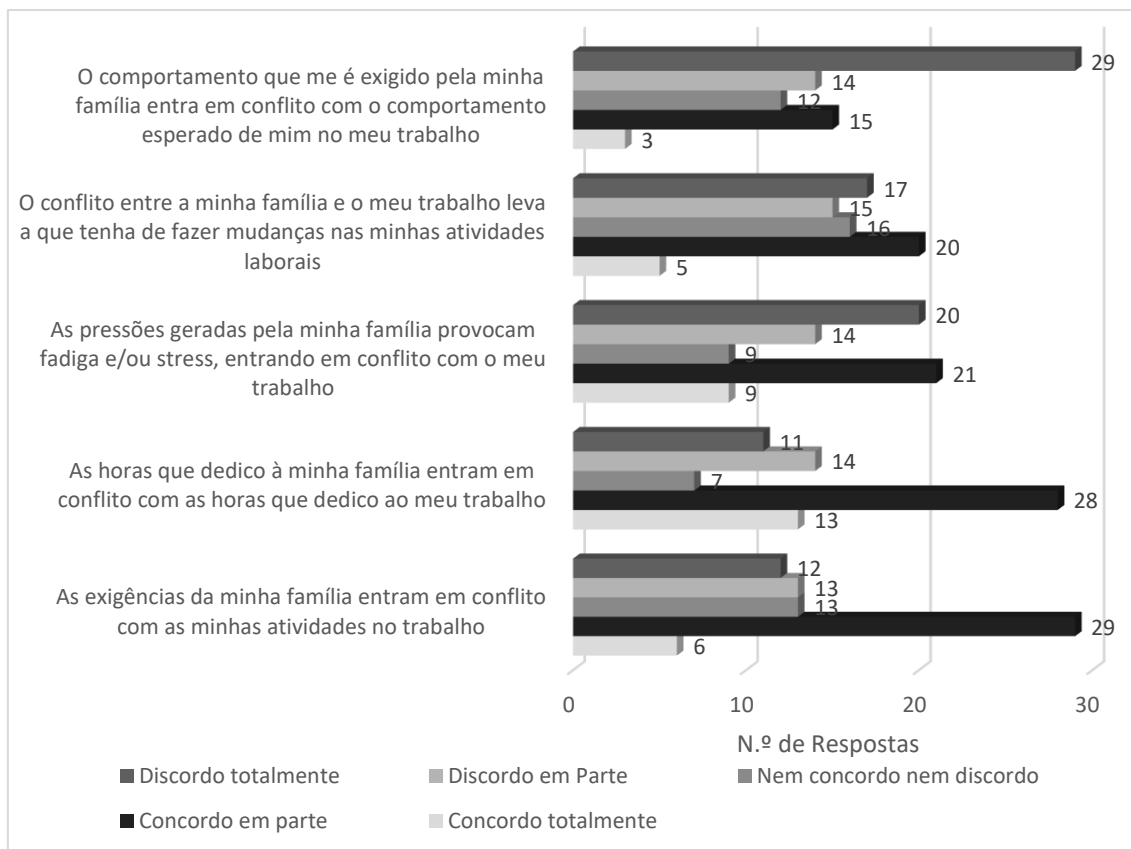


Figura 11 - Percepção do conflito família-trabalho. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.

A afirmação *as exigências da minha família entram em conflito com as minhas atividades no trabalho*, obteve 40% das respostas em *concordo em parte*, sendo a proposição com maior número de respostas neste nível de concordância. Também a afirmação *as horas que dedico à minha família entram em conflito com as horas que dedico ao meu trabalho* obteve um valor aproximado, registando-se 38% das respostas de *concordo em parte*. Ambas as proposições conseguem o maior número de respostas em ambos os níveis de concordância, registando um valor combinado de 48% e 56% das respostas, respetivamente.

Relativamente à proposição *o conflito entre a minha família e o meu trabalho leva a que tenha de fazer mudanças nas minhas atividades laborais*, registam-se 23% de respostas em *discordo totalmente* e 20,5% em *discordo em parte*, o que se traduz em 44% das participantes posicionadas nos níveis de discordância. Esta é também a proposição que regista um maior número de respostas no nível neutro, verificando-se dezasseis 22% das respostas de *nem concordo nem discordo*. A afirmação *as pressões geradas pela minha*

família provocam fadiga e/ou stress, entrando em conflito com o meu trabalho, obteve 27% das respostas em *discordo totalmente* e 19% em *discordo em parte*, contabilizando-se 47% das respostas nos níveis de discordância. A proposição com maior número de respostas em *discordo totalmente* foi *o comportamento que me é exigido pela minha família entre em conflito com o comportamento esperado de mim no meu trabalho*, tendo registado 40% das respostas. Considerando as respostas obtidas em *discordo em parte*, estamos perante 59% da amostra que se posiciona nos níveis de discordância.

De um modo geral, as respostas obtidas sugerem que é percecionado conflito entre a família e o trabalho. No entanto, este tipo de conflito registou-se em menor número do que o conflito trabalho-família. As participantes que demonstraram percecionar conflito família-trabalho, indicaram maioritariamente o conflito relacionado com o tempo e a tensão. Neste caso, o conflito baseado no comportamento foi ainda menos expressivo. As proposições relacionadas com a perceção de fadiga e/ou *stress* em contexto familiar e com a necessidade de alterar os compromissos laborais por conta das responsabilidades familiares, obtiveram uma grande dispersão nas respostas.

As últimas duas proposições apresentadas no questionário pretendem aferir a interferência do conflito trabalho-família nos hábitos pessoais das participantes. Conforme é possível confirmar na Figura 12, as participantes voltam a posicionar-se de forma significativa nos níveis de concordância.

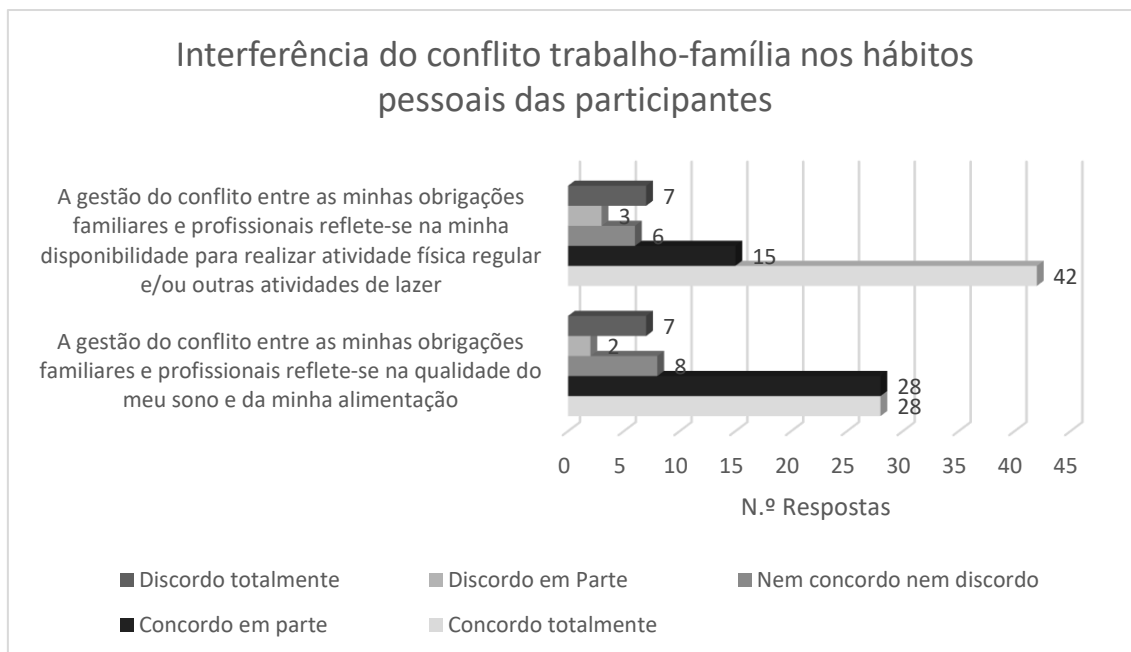


Figura 12 – Interferência do conflito trabalho-família nos hábitos pessoais das participantes. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.

A afirmação *a gestão do conflito entre as minhas obrigações familiares e profissionais reflete-se na qualidade do meu sono e da minha alimentação*, obteve 38% das respostas em *concordo totalmente* e o mesmo número em *concordo em parte*. Os níveis de concordância registam um valor de cinquenta e seis (56) respostas, que se traduz em 77% das participantes. A última proposição é a que regista maior número de respostas em *concordo totalmente*, contabilizando-se quarenta e duas (42) participantes no nível máximo de concordância com a proposição *a gestão do conflito entre as minhas obrigações familiares e profissionais reflete-se na minha disponibilidade para realizar atividade física regular e/ou outras atividades de lazer*. Ao acrescentar as quinze (15) respostas em *concordo em parte*, contabilizam-se cinquenta e sete (57) respostas nos níveis de concordância, o que se traduz em 78% das participantes.

As respostas das participantes indicaram que o conflito entre as responsabilidades laborais e familiares impactam maioritariamente os hábitos pessoais de lazer, alimentação e sono. O maior impacto registou-se ao nível da realização de atividade física regular e/ou atividades de lazer.

A secção do questionário relativa à perceção do conflito trabalho-família integra uma questão que pretende identificar as principais dificuldades que as participantes sentem na

gestão dos dois domínios. Nesta questão de resposta aberta, as participantes identificaram as situações que consideram fontes de *stress* e assinalaram a frequência e a intensidade do *stress* que percecionam em cada uma delas. Todas as participantes responderam a esta questão, no entanto, nem todas identificaram cinco situações diferentes, registando-se duzentas e noventa e quatro (294) afirmações. Estas foram examinadas recorrendo à técnica de análise de conteúdo.

Em linha com os resultados apresentados anteriormente, apenas quatro (4) participantes afirmam não encontrar fontes de *stress*, destacando-se a resposta de uma das participantes que afirma “até à data tenho conseguido organizar as coisas com equilíbrio”. A maior parte das situações identificadas está relacionada com o tempo, conforme se pode observar na Tabela 4.

Tabela 4 - Dificuldades encontradas no equilíbrio trabalho-família relacionadas com o tempo

Dificuldades encontradas no equilíbrio trabalho-família (fontes de <i>stress</i>) relacionadas com o tempo	Número de Respostas	Frequência ¹²					Intensidade ¹³				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tempo, gestão do tempo e qualidade do tempo entre o trabalho e a família	22	0	0	4	8	10	0	2	8	7	5
Número de horas de trabalho, horário, incompatibilidade de horário, horas extraordinárias ou tardias, reuniões, isenção de horário	29	0	1	4	14	10	0	2	5	11	11
Imprevistos laborais que levam à necessidade de ajustar o horário, falta de flexibilidade dos horários e necessidade de desmarcar atividades por conta do trabalho	5	0	0	1	3	1	0	1	1	1	2
Tempo de deslocação	2	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1
Horas de trabalho realizado em casa e atividades de representação da escola, para além do horário de trabalho (fim do dia, noite e fim de semana), dificuldade em preparar as aulas	14	0	1	1	8	4	0	1	2	6	5
Gerir as férias da equipa, tirar férias, marcar férias em conjunto com a família e marcar férias fora do calendário letivo	12	0	0	2	4	6	0	2	2	4	4

¹² Escala de frequência: 1 – nunca; 2 – raramente; 3 – algumas vezes; 4 – frequentemente; 5 – muito frequentemente.

¹³ Escala de intensidade: 1 – nula; 2 – ligeira; 3 – moderada; 4 – forte; 5 – extremamente forte.

Falta de tempo para a família e/ou filhos e para acompanhar as atividades familiares (ir levar/buscar à escola, atividades extracurriculares, apoio ao estudo)	15	0	0	4	6	5	0	1	1	8	5
Falta de tempo pessoal, incluindo para a realização de atividades físicas e de lazer	20	0	0	3	5	12	1	4	8	4	3
Falta de tempo para descansar, incluído para dormir e para comer	10	0	0	1	6	3	0	0	6	2	2
Ausência para acompanhamento dos filhos, familiares doentes, doença própria, consultas e exames, tempo de maternidade	3	0	0	1	2	0	0	1	1	1	0
Total	132	0	2	21	56	53	1	14	34	45	38

As situações identificadas pelas participantes, que estão relacionadas com o tempo, perfazem 45% das respostas. As afirmações recolhidas em maior número dizem respeito ao *número de horas de trabalho, horário, incompatibilidade de horário, horas extraordinárias ou tardias, reuniões, isenção de horário*, totalizando 22% das respostas relacionadas com o tempo. A maior parte das participantes indica que estas situações ocorrem *frequentemente* ou *muito frequentemente*, com intensidade *forte* e *extremamente forte*. Com 17% das respostas nesta categoria, seguem-se as afirmações relacionadas com *o tempo, gestão do tempo e qualidade do tempo entre o trabalho e a família*. Também estas situações surgem *frequentemente* ou *muito frequentemente*, mas maioritariamente com intensidade *moderada*.

Registaram-se 15% das afirmações relacionadas com *falta de tempo pessoal, incluindo para a realização de atividades físicas e de lazer*. Esta fonte de *stress* surge *muito frequentemente*, mas maioritariamente com intensidade *moderada*. A *falta de tempo para a família e/ou filhos e para acompanhar as atividades familiares* regista quinze 11% das respostas relacionadas com o tempo, seguindo-se a *falta de tempo para descansar, incluindo para dormir e para comer* com 8%. Ambas as situações anteriores surgem *frequentemente*, mas observa-se uma diferença quanto ao nível de intensidade: a *falta de tempo para a família e/ou filhos e para acompanhar as atividades familiares* é percebida maioritariamente com uma intensidade *forte* ou *extremamente forte*, ao passo que a *falta de tempo para descansar, incluindo para dormir e para comer* é percebida maioritariamente com uma intensidade *moderada*. No geral, as situações identificadas

como fontes de *stress* relacionadas com *falta de tempo* correspondem a 34% do total de respostas nesta categoria.

Com menor número de respostas obtidas, destaca-se o *tempo de deslocação* com duas (2) respostas, a *ausência para acompanhamento dos filhos, familiares doentes, doença própria, consultas e exames, tempo de maternidade* com três (3) respostas e *imprevistos laborais que levam à necessidade de ajustar o horário, falta de flexibilidade dos horários e necessidade de desmarcar atividades por conta do trabalho* com cinco (5) respostas, totalizando 8% das afirmações relacionadas com o tempo. O *tempo de deslocação* surge *muito frequentemente*, sendo percebido um nível de intensidade *forte e extremamente forte*. Já as situações relacionadas com a *ausência para acompanhamento dos filhos, familiares doentes, doença própria, consultas e exames, tempo de maternidade*, surgem *algumas vezes ou frequentemente*, sendo percebidas com níveis de intensidade variáveis. Os *imprevistos laborais que levam à necessidade de ajustar o horário, falta de flexibilidade dos horários e necessidade de desmarcar atividades por conta do trabalho*, surgem *frequentemente*, registrando-se igualmente intensidades variáveis.

Em síntese, a maior parte das afirmações recolhidas assinalou situações relacionadas com o tempo como fontes de *stress* na gestão entre as responsabilidades laborais e familiares. Maioritariamente, estas situações estão relacionadas com o domínio do trabalho, destacando-se as situações relacionadas com o horário ou o número de horas de trabalho, a gestão e qualidade do tempo, bem como a percepção de falta de tempo pessoal e para atividades familiares.

A percentagem de situações identificadas pelas participantes relacionadas com a tensão foi de 40%, conforme é possível observar na Tabela 5.

Tabela 5 - Dificuldades encontradas no equilíbrio trabalho-família relacionadas com a tensão

Dificuldades encontradas no equilíbrio trabalho-família (fontes de <i>stress</i>) relacionadas com a tensão ¹⁴	Número de Respostas	Frequência ¹⁵					Intensidade ¹⁶				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Grau de responsabilidade ou exigência	11	1	0	0	3	7	0	0	1	3	7
Volume de trabalho, sobrecarga de tarefas, excesso de solicitações, exigências simultâneas e acumulação de funções	14	0	0	1	7	6	0	0	5	2	7
Pressão no trabalho, cumprimento de prazos, metas educacionais, eficácia e produtividade *	12	0	1	1	6	3	0	0	1	8	2
Tarefas administrativas e carga burocrática *	9	0	0	2	1	5	0	0	1	6	1
Gestão da equipa e de grupos de trabalho, relações interpessoais, clima relacional e relação de duplo papel (enquanto Encarregada de Educação) *	11	0	1	0	7	2	0	0	2	2	6
Resolução de problemas e de conflitos interpessoais *	11	0	0	5	3	2	0	1	3	2	4
Outras tarefas específicas: falta de recursos (infraestruturas, materiais e humanos), avaliações, avaliação de desempenho dos pares, atenção às necessidades das crianças	6	0	0	3	0	3	0	0	1	1	4
Desafios relacionados com os alunos ou situações de indisciplina	3	0	0	2	1	0	0	0	1	2	0
Resolução de problemas relacionados com os pais e Encarregados de Educação (relação, comunicação e reuniões) *	6	0	0	3	2	0	0	0	1	2	2
Exigência de disponibilidade constante fora da escola (solicitações via telefone, e-mail e outras redes)	5	0	0	1	1	3	0	0	2	1	2
Baixa remuneração, funções não remuneradas, gestão da economia doméstica	3	0	0	1	0	2	0	0	1	0	2
Tarefas domésticas	7	0	0	2	4	1	0	1	2	2	2

¹⁴ Nem todas as participantes pontuaram as situações identificadas face à sua perceção sobre a frequência e a intensidade do *stress*. As afirmações assinaladas com * integram uma resposta que não foi pontuada em termos de frequência e de intensidade; as afirmações assinaladas com ** integram uma resposta que não foi pontuada em termos de intensidade.

¹⁵ Escala de frequência: 1 – nunca; 2 – raramente; 3 – algumas vezes; 4 – frequentemente; 5 – muito frequentemente.

¹⁶ Escala de intensidade: 1 – nula; 2 – ligeira; 3 – moderada; 4 – forte; 5 – extremamente forte.

Falta de colaboração, falta de compreensão do cônjuge e outros familiares	4	0	0	2	1	1	0	0	2	1	1
Acompanhamento dos filhos/familiares, encontro familiar ao final do dia, doença de familiares ou própria **	7	0	1	4	1	1	1	0	3	1	1
Preocupação com uma resposta competente em ambas as dimensões, conflito de papéis e prioridades **	4	0	0	2	1	1	0	0	1	2	0
Stress, em particular porque diminui a capacidade de suporte emocional à família	4	0	0	1	1	2	0	0	1	2	1
Total	117	1	3	30	39	39	1	2	28	37	42

As situações identificadas em maior número dizem respeito ao *volume de trabalho, sobrecarga de tarefas, excesso de solicitações, exigências simultâneas e acumulação de funções*, que totaliza 12% das respostas, a *pressão no trabalho, cumprimento de prazos, metas educacionais, eficácia e produtividade*, com 10%, e o *grau de responsabilidade ou exigência*, com 9% das respostas relacionadas com a tensão. O *grau de responsabilidade ou exigência* é percebido *muito frequentemente* e com grau de intensidade *extremamente forte*. As outras afirmações registam um maior número de respostas no nível *frequentemente*, mas diferem em termos de intensidade do *stress*: o *volume de trabalho, sobrecarga de tarefas, excesso de solicitações, exigências simultâneas e acumulação de funções* é percebido com intensidade *extremamente forte*, ao passo que a *pressão no trabalho, cumprimento de prazos, objetivos e metas escolares, eficácia e produtividade*, é percebida com intensidade *forte*.

Ambas 9% das respostas obtidas nesta categoria, seguem-se as situações relacionadas com a *gestão da equipa e de grupos de trabalho, relações interpessoais, clima relacional e relação de duplo papel (enquanto Encarregada de Educação)* e com a *resolução de problemas e de conflitos interpessoais*. As situações relacionadas com a *gestão da equipa e de grupos de trabalho, relações interpessoais, clima relacional e relação de duplo papel (enquanto Encarregada de Educação)* surgem na sua maioria *frequentemente*, sendo percebidas com intensidade *extremamente forte*. As situações de *resolução de problemas e de conflitos interpessoais* são também percebidas maioritariamente com uma intensidade *extremamente forte*, *resolução de problemas e de conflitos interpessoais*, no entanto, surgem apenas *algumas vezes*.

Relacionadas com o domínio da família, surgiram a realização das *tarefas domésticas*, o *acompanhamento dos filhos/familiares*, *encontro familiar ao final do dia*, *doença de familiares ou própria* e a *falta de colaboração*, *falta de compreensão do cônjuge* e outros *familiares*. Estas situações foram maioritariamente percebidas *algumas vezes* e com intensidade *moderada*. No total, as fontes de *stress* com origem na família correspondem a 15% das respostas relacionadas com a tensão.

As situações com menor número de respostas obtidas foram os *desafios relacionados com os alunos ou situações de indisciplina* e a *baixa remuneração*, *funções não remuneradas*, *gestão de economia doméstica*, ambas 4% cada de respostas relacionadas com a tensão. As situações relacionadas com os alunos foram classificadas com menores níveis de frequência e intensidade, ao passo que as situações relacionadas com a remuneração foram maioritariamente classificadas nos mais altos níveis de frequência e intensidade.

As situações relacionadas com a tensão surgiram em percentagem significativa, com origem nos domínios do trabalho e da família. Destacaram-se as situações laborais relacionadas com o volume de trabalho, sobrecarga de tarefas, pressão, grau de responsabilidade e gestão de conflitos e da própria equipa. As situações com origem no domínio familiar surgiram em menor número, no entanto, destacam-se as situações relacionadas com a realização das tarefas domésticas e com a falta de compreensão e apoio do cônjuge.

A última categoria identificada diz respeito às situações relacionadas com o comportamento, correspondendo a 14% das respostas obtidas, conforme se pode observar na Tabela 6.

Tabela 6 - Dificuldades encontradas no equilíbrio trabalho-família relacionadas com o comportamento

Dificuldades encontradas no equilíbrio trabalho-família (fontes de stress) relacionadas com o comportamento	Número de Respostas	Frequência ¹⁷					Intensidade ¹⁸				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fadiga física e psicológica, desgaste psicológico após gestão de conflitos	10	0	1	3	5	1	0	1	5	3	1
Saúde geral, dificuldade de concentração, burnout	3	0	0	1	0	2	0	0	1	0	2
Estabilidade emocional, calma e tranquilidade, humor, menos paciência e disponibilidade	9	0	0	3	4	2	0	0	6	1	2
Preocupação constante, dificuldade em desligar e/ou descansar	12	0	0	1	2	9	0	1	3	4	4
Ritmo acelerado, sono e má alimentação	4	0	0	1	1	2	0	0	2	2	0
Sentimento de culpa por falhar momentos familiares, desânimo, isolamento	3	0	0	1	2	0	0	0	2	0	1
Total	41	0	1	10	14	16	0	2	19	10	10

As situações identificadas pelas participantes em maior número dizem respeito à *preocupação constante, dificuldade em desligar e/ou descansar*, registando-se 29% das respostas relacionadas com o comportamento. Estas situações foram classificadas maioritariamente no nível de frequência mais elevado (*muito frequentemente*), registando-se maior dispersão nas respostas no nível de intensidade. Em segundo lugar, surge a *fadiga física e psicológica, desgaste psicológico após gestão de conflitos*, totalizando 24% das respostas nesta categoria. Estas situações foram classificadas maioritariamente como frequentes, e com intensidade *moderada*.

Em menor número, registam-se as situações relacionadas com a *saúde geral, dificuldade de concentração, burnout*, e o *sentimento de culpa por falhar momentos familiares, desânimo, isolamento*; em conjunto, perfazem 15% das afirmações relacionadas com o comportamento. As situações relacionadas com a saúde ocorrem *muito frequentemente* e com intensidade *extremamente forte*. Já o *sentimento de culpa por falhar momentos familiares, desânimo, isolamento*, surge frequentemente e com intensidade *moderada*.

Em síntese, as afirmações relacionadas com o comportamento surgiram em menor número. Ainda assim destacam-se as dificuldades sentidas pelas participantes

¹⁷ Escala de frequência: 1 – nunca; 2 – raramente; 3 – algumas vezes; 4 – frequentemente; 5 – muito frequentemente.

¹⁸ Escala de intensidade: 1 – nula; 2 – ligeira; 3 – moderada; 4 – forte; 5 – extremamente forte.

relacionadas com a preocupação constante, dificuldade em desligar e/ou descansar, a fadiga física e psicológica. Os sentimentos de culpa e desânimo, bem como os problemas de saúde, surgiram em número reduzido.

A última secção do questionário diz respeito às estratégias de equilíbrio trabalho-família mais utilizadas pelas participantes para gerir as responsabilidades profissionais, familiares e pessoais. Relativamente às estratégias de âmbito familiar, cujos resultados são apresentados na Tabela 7, o *apoio do cônjuge/companheiro/a* registou 64% das respostas no nível 5 de importância (o mais importante). Esta estratégia foi a que recebeu maior número de respostas no nível mais elevado de importância. As estratégias de *apoio dos filhos mais velhos*, *apoio de familiares* e *apoio de profissional de serviço doméstico*, também apresentaram um número significativo de respostas nos níveis de importância mais elevados, distribuídos pelos níveis 4 e 5 de importância.

Tabela 7 - Estratégias de âmbito familiar

Estratégias de âmbito familiar	1	2	3	4	5	Não considerada
Apoio do cônjuge/companheiro/a	9	3	3	7	47	4
Apoio dos filhos mais velhos	9	2	7	19	29	7
Apoio de familiares	7	1	18	22	24	1
Apoio de profissional de serviço doméstico	12	6	12	13	24	6
Instituições formais de apoio à infância (creche e jardim de infância)	29	3	11	8	10	12
Apoio extraescolar (ATL, CAE, CAF, AAAF, Campos de Férias, Babysitting, entre outras)	30	4	10	10	9	10
Instituições formais de apoio à terceira idade (Centro de Dia e Lar de Idosos)	36	2	6	5	14	10

As estratégias com maior número de respostas no nível mais baixo de importância foram as *instituições formais de apoio à infância (creche e jardim de infância)*, com 40% das respostas, o *apoio extraescolar (ATL, CAE, CAF, AAAF, Campos de Férias, Babysitting, entre outras)*, com trinta 41%, e *instituições formais de apoio à terceira idade (Centro de Dia e Lar de Idosos)*, com 49% das respostas. Estas estratégias registaram ainda o maior número de respostas em branco, não tendo sido consideradas como relevantes por parte das participantes.

As participantes referiram outras estratégias de âmbito familiar que consideraram relevantes, das quais se destacam o apoio de “vizinhas sempre disponíveis”, a adaptação do horário de trabalho ao horário dos filhos”, a “alteração do horário de trabalho do cônjuge” e “maior compromisso para antecipar o cumprimento das obrigações profissionais, como medida de diminuição de *stress* durante o acompanhamento à família”.

A estratégia de âmbito pessoal considerada mais relevante pelas participantes é a *divisão de tarefas*, que registou 59% das respostas no nível mais elevado de importância, conforme apresentado na Tabela 8. O *planeamento antecipado das tarefas familiares e/ou laborais* registou 54% respostas no nível 5 de importância e as *estratégias de gestão de stress (adquiridas com a experiência)* registaram 45% das respostas no mesmo nível. As atividades de *convívio com amigos e familiares* registaram 57,5% de respostas no nível de importância mais elevado.

Tabela 8 - Estratégias de âmbito pessoal

Estratégias de âmbito pessoal	1	2	3	4	5	Não considerada
Prática regular de atividade física	11	9	12	11	24	6
Realização de atividades culturais	1	9	19	23	17	4
Convívio com amigos e familiares	1	5	9	15	42	1
Planeamento antecipado das tarefas familiares e/ou laborais	1	3	9	19	39	2
Divisão de tarefas	5	2	9	13	43	1
Estratégias pessoais de gestão de <i>stress</i> (adquiridas com a experiência)	3	3	8	23	33	3
Apoio profissional (psicoterapeuta, <i>coach</i> , entre outros)	22	8	12	12	8	11

A estratégia com maior número de respostas no nível mais baixo de importância foi o *apoio profissional (psicoterapeuta, coach, entre outros)*, registando 30% das respostas no nível 1. Também regista onze (11) respostas em branco, sendo a estratégia deste âmbito com maior número de participantes que não considerou esta estratégia relevante para atenuar o conflito trabalho-família.

As participantes indicaram outras estratégias de âmbito pessoal que consideraram relevantes, das quais se destacam o “autorreconhecimento”, a “leitura” com duas (2) respostas, e “viajar sem telemóvel”.

As estratégias de âmbito familiar e pessoal consideradas mais relevantes foram o apoio do cônjuge e outros familiares, a divisão de tarefas, o planeamento antecipado de tarefas, estratégias de gestão de *stress* e o convívio com familiares ou amigos.

Os resultados obtidos nas estratégias de âmbito profissional são apresentados na Tabela 9. As estratégias com maior número de respostas no nível mais elevado de importância foram o *horário de trabalho flexível e/ou regime de teletrabalho* e o *suporte da liderança e/ou dos colegas de trabalho*, ambas com 60%. A *cultura organizacional que promova a participação na vida familiar e a desconexão do trabalho*, registou 41% das respostas no nível 5 e 34% no nível 4 de importância. Apesar de se verificar uma maior dispersão nas respostas, as estratégias relativas a *subsídios e prémios monetários (incluindo apoio às deslocações, instituições de apoio à infância ou idosos, planos de saúde, entre outros)* e *celebrações e atividades culturais (entre a equipa de trabalho e/ou com a participação da família)*, registaram 36% e 30% das respostas, respetivamente, no nível de importância mais elevado. De referir que as participantes se posicionaram nos níveis mais elevados de importância em todas as estratégias apresentadas.

Tabela 9 - Estratégias de âmbito profissional

Estratégias de âmbito profissional	1	2	3	4	5	Não considerada
Horário de trabalho flexível e/ou regime de teletrabalho	3	3	9	13	44	1
Suporte da liderança e/ou dos colegas de trabalho	0	1	3	22	44	3
Cultura organizacional que promova a participação na vida familiar e a desconexão do trabalho	3	1	11	25	30	3
Programas de desenvolvimento profissional (formação específica para líderes/supervisores, tutorias, entre outras)	8	5	14	25	16	5
Subsídios e prémios monetários (incluindo apoio às deslocações, instituições de apoio à infância o idosos, planos de saúde, entre outros)	13	4	11	14	26	5
Serviços disponibilizados pela escola ou por parceiros externos (cantina, ginásios, instituições de apoio à infância ou a idosos, entre outras)	10	7	9	22	18	7
Celebrações e atividades culturais (entre a equipa de trabalho e/ou com a participação da família)	10	3	10	20	22	8

Outras estratégias de âmbito profissional identificadas pelas participantes são a “capacidade de organização e planificação”, a “gestão adequada da carga horária e sua distribuição equilibrada ao longo do ano letivo” e “massagens”.

Quanto às estratégias no âmbito das políticas públicas, os resultados da Tabela 10 demonstram que todas as medidas apresentadas são consideradas muito relevantes para as participantes. Todas as estratégias registaram o maior número de respostas no nível 5 de importância. Ainda assim, destacam-se as *medidas de apoio à família (flexibilização do horário de trabalho, redução de horário para amamentação e assistência à família)*, com 75% das respostas no nível 5 de importância, e as *políticas que fomentem a igualdade de género, principalmente ao nível da progressão da carreira e dos salários auferidos*, com 60% das respostas no nível mais elevado de importância.

Tabela 10 - Estratégias no âmbito das políticas públicas

Estratégias no âmbito das políticas públicas	1	2	3	4	5	Não considerada
Licenças parentais alargadas	9	2	8	11	40	3
Medidas de apoio à família (flexibilização do horário de trabalho, redução de horário para amamentação e assistência à família)	4	2	2	9	55	1
Licença do cuidador	7	2	10	10	40	4
Apoio à contratação em regimes de maior estabilidade	6	1	8	12	39	7
Regulamentação específica para os regimes de teletrabalho e de horários flexíveis	5	2	6	17	40	3
Políticas que fomentem a igualdade de género, principalmente ao nível da progressão da carreira e dos salários auferidos	5	2	7	10	44	5
Flexibilização dos horários das instituições formais de apoio à família	6	3	9	13	40	2

Destacam-se ainda duas medidas sugeridas pelas participantes no âmbito das políticas públicas, nomeadamente “os pais deveriam poder sair mais cedo para poderem educar os filhos” e a existência de “melhores salários, para as famílias em que possa haver decisão de apenas um dos progenitores trabalhar e o outro ter a possibilidade de dar exclusiva disponibilidade aos filhos até aos 2 anos”.

As estratégias no âmbito profissional mais valorizadas pelas participantes foram a existência de um horário de trabalho flexível, o suporte da liderança e dos colegas de trabalho, e a existência de uma cultura organizacional que promova a participação na vida

familiar e a desconexão do trabalho. Ao nível das políticas públicas, as estratégias privilegiadas foram as medidas de apoio à família (flexibilização do horário de trabalho, redução de horário para amamentação e assistência à família) e a implementação de políticas que fomentem a igualdade de género, principalmente ao nível da progressão da carreira e dos salários auferidos.

Apesar destes dados, as estratégias consideradas mais relevantes pelas participantes são as de âmbito profissional, como se pode observar na Figura 13. Este tipo de estratégias regista 31,5% das respostas, seguindo-se das estratégias de âmbito pessoal, com 27% das respostas. As estratégias no âmbito das políticas públicas registam 25% das respostas e as de âmbito familiar registam 16% das respostas.



Figura 13 - Tipo de estratégias mais relevantes para as participantes. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.

A secção do questionário relativa às estratégias de equilíbrio trabalho-família integra uma pergunta que pretende identificar os atores que apoiam as mulheres na sua progressão de carreira. A perceção das participantes está ilustrada na Figura 14.

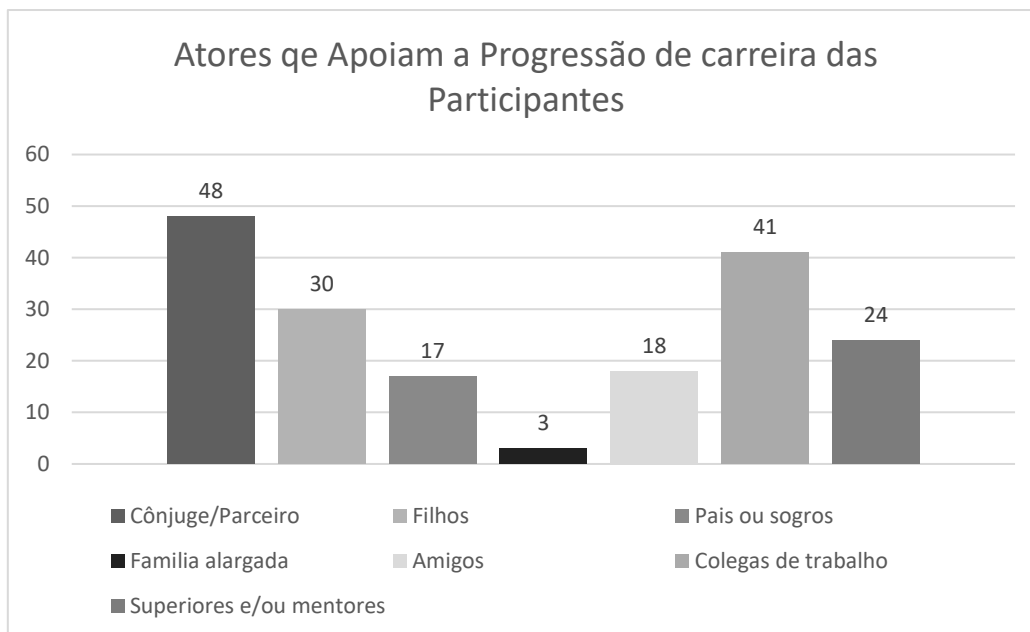


Figura 14 - Atores que apoiam a progressão de carreira das participantes. Fonte: dados recolhidos a partir da aplicação do inquérito por questionário; produção própria.

O *cônjuge/parceiro* foi indicado por 66% das participantes. De seguida, surgem os *colegas de trabalho* com 56% das respostas, os *filhos* com 41% e os *superiores e/ou mentores* com 33% da amostra. Com menor número de respostas surge a *família alargada* que, registando apenas três (3) respostas, constituindo o grupo de elementos menos relevante.

Na última pergunta do questionário, as participantes indicaram o principal desafio que, na sua opinião, se coloca às mulheres que acumulam responsabilidades familiares com cargos de gestão escolar. Tratando-se de uma questão de resposta aberta, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo às respostas obtidas, surgindo os dados sintetizados e categorizados na Tabela 11.

Tabela 11 - Desafios identificados pelas participantes na assunção de responsabilidades familiares e cargos de gestão

Desafios que se apresentam às mulheres que assumem responsabilidades familiares e cargos de gestão escolar	Número de Respostas
Expectativas sobre o papel da mulher	5
Necessidade de demonstrar o seu valor, falta de credibilidade, equidade	6
Exigência e responsabilidade	5

Disponibilidade (temporal, psicológica e emocional)	2
Desligar do trabalho, não trazer o trabalho para casa	3
Gestão do tempo	29
Tempo pessoal, descansar	2
Saúde mental, ansiedade, equilíbrio emocional	6
Maternidade e acompanhamento dos filhos, disponibilidade para a parentalidade	3
Pressão para ser bem-sucedida em ambos os domínios, ser capaz de equilibrar e responder adequadamente, sem prejudicar o trabalho ou a família	15
Sobrecarga, acumulação de tarefas, imprevistos	4
Tarefas domésticas	2
Incompreensão, desrespeito pelo horário de trabalho	3
Assertividade, dizer "não", definir prioridades, organização e orientação	5
Resiliência, abnegação, frustração, culpa	4

A esta questão, três (3) participantes não responderam. Das respostas obtidas, a *gestão do tempo* destacou-se, com 31% das participantes a indicar ser este o maior desafio. Em segundo lugar, surgiram as respostas relacionadas com a *pressão para ser bem-sucedida em ambos os domínios, ser capaz de equilibrar e responder adequadamente, sem prejudicar o trabalho ou a família*, contabilizando 16% das respostas. Relativamente a estas categorias, destacam-se as seguintes participações:

Na minha opinião, o maior desafio que se coloca às mulheres que assumem simultaneamente responsabilidades familiares com um cargo de gestão escolar é a conciliação entre o tempo e a energia exigidos por ambas as esferas. A gestão escolar é uma função exigente, que implica tomadas de decisão constantes, gestão de equipas, resolução de conflitos e uma grande disponibilidade emocional. Ao mesmo tempo, a vida familiar requer atenção, presença e apoio, sobretudo quando há filhos ou familiares dependentes. (Participante 68, resposta ao questionário)

O maior desafio para as mulheres que assumem simultaneamente responsabilidades familiares e um cargo de gestão escolar está em equilibrar as demandas intensas de ambas as áreas. Enquanto a gestão escolar exige dedicação constante, tomada de

decisões rápidas e resolução de conflitos, as responsabilidades familiares, muitas vezes associadas ao cuidado com filhos ou familiares, demandam tempo e energia igualmente significativos. Este acumular de tarefas e a pressão para ser bem-sucedida em ambos os papéis criam um grande *stress*, gerando dificuldades em estabelecer limites saudáveis, o que pode afetar o bem-estar emocional e a qualidade de vida das mulheres, além de resultar em sobrecarga física e mental. (Participante 8, resposta ao questionário)

O maior desafio continua a ser, parece-me, o equilíbrio entre as exigências profissionais e as tarefas e solicitações domésticas que ainda recaem sobretudo nas suas costas. (Participante 39, resposta ao questionário)

Chegamos a todos com um sorriso nos lábios e com competência. (Participante 63, resposta ao questionário)

As participantes indicaram também desafios relacionados com as *expectativas sobre o papel da mulher*, com cinco 5% das respostas, e com a *necessidade de demonstrar o seu valor, falta de credibilidade, equidade*, com 6% das respostas. Nesta categoria, destacam-se as seguintes afirmações das participantes:

Na minha opinião, o maior desafio que se coloca às mulheres que assumem simultaneamente responsabilidades familiares com um cargo de gestão escolar reside na persistente sobrecarga de papéis e nas expectativas sociais e culturais profundamente enraizadas em relação ao papel da mulher na família. (Participante 2, resposta ao questionário)

Em muitos contextos, as mulheres continuam a ser socialmente mais pressionadas a assumir o papel principal no cuidado da família, o que agrava a dificuldade em alcançar um verdadeiro equilíbrio. (Participante 68, resposta ao questionário)

Gestão familiar e ainda a falta de credibilidade no sexo feminino, ainda há muitas pessoas que não nos encaram com tanta firmeza ou profissionalismo. (Participante 47, resposta ao questionário)

No meu caso, apesar de ter ajuda do restante agregado, continuo a ter a responsabilidade de gerir tudo em casa e não posso falhar com os meus filhos,

porque também não falho com os filhos dos outros. (Participante 36, resposta ao questionário)

Ainda ter que mostrar continuamente que é capaz de exercer funções de responsabilidade com profissionalismo e dedicação à família e a tudo o que a possa manter saudável. (Participante 43, resposta ao questionário)

As respostas relacionadas com a *saúde mental, ansiedade e equilíbrio emocional* foram representam 6%, destacando-se as seguintes afirmações:

Face a todas as exigências o maior desafio é conseguir manter o equilíbrio e a sanidade mental na sua vida pessoal, tanto no trabalho como na parte familiar. É notória a quantidade de mulheres com depressão e esgotamentos por não conseguirem dar resposta a todas as exigências profissionais, familiares e sociais. (Participante 18, resposta ao questionário)

Este duplo papel pode gerar um sentimento de sobrecarga, culpa ou frustração por não conseguir dar "tudo de si" em nenhum dos lados, o que leva muitas vezes ao desgaste emocional e ao *stress* crónico. (Participante 68, resposta ao questionário)

Em síntese, a gestão do tempo e a pressão para ser bem-sucedida em ambos os domínios foram considerados pelas participantes como os maiores desafios que se colocam às mulheres que assumem responsabilidades familiares e cargos de gestão escolar. Ainda que em menor número, as participantes referiram que sentem falta de credibilidade e que precisam de demonstrar o seu valor enquanto líderes. Por fim, conseguir manter o equilíbrio emocional e a saúde mental, também foi considerado um desafio.

Apresentados os resultados obtidos no inquérito por questionário, os mesmos serão analisados na secção seguinte, à luz da fundamentação teórica.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra recolhida mostrou ser diversificada, estando representados de forma equilibrada os diferentes níveis de gestão. Uma parte significativa das participantes assumiu ter pouca experiência em cargos de gestão escolar (até quatro anos de

experiência), no entanto, demonstraram possuir uma vasta experiência na carreira docente. Sabendo que os gestores escolares partilham o mesmo *background* que os professores (Lima, 1998), o sistema de poder da escola constitui-se como um sistema de competências especializadas, em que o poder é exercido a partir dos conhecimentos e competências altamente especializados (Mintzberg, 1973 as cited in Caetano et al., 2020), compreendendo-se assim a média de anos de carreira docente das participantes.

As participantes integram maioritariamente o Ensino Público, no entanto, o Ensino Particular e Cooperativo também se encontra representado. Os níveis de ensino em que lecionam também são diversificados.

A maior parte das participantes trabalha e reside no distrito de Lisboa, integrando-se na faixa etária entre os quarenta e os cinquenta e quatro anos. A grande maioria das participantes reside com o cônjuge ou parceiro e com os filhos; ainda assim, algumas participantes assumiram ter ao seu cuidado pais ou sogros dependentes. As respostas obtidas nas restantes secções do questionário foram analisadas tendo presente a diversidade das responsabilidades assumidas pelas participantes, quer no domínio do trabalho quer no domínio da família.

A teoria de Greenhaus & Beutell (1985) definiu o conflito trabalho-família como uma forma de conflito de papéis, em que as pressões inerentes a cada papel assumido são mutuamente incompatíveis, em algum aspeto. Reconhecendo a bidirecionalidade do conflito trabalho-família, apresentada pelos mesmos autores, os dados recolhidos foram analisados separadamente em ambos os sentidos.

Relativamente ao conflito trabalho-família, as respostas obtidas indicam que as participantes percecionam o conflito, com base na tensão e no tempo. O maior número de respostas obtidas no nível mais elevado de concordância registou-se na afirmação *as pressões geradas pelo meu trabalho provocam fadiga e/ou stress, entrando em conflito com a minha vida familiar*. De acordo com Greenhaus & Beutell (1985), o conflito baseado na tensão ocorre quando a pressão de um papel dificulta a realização do outro. Os autores indicam que a tensão pode traduzir-se em sintomas de fadiga e ansiedade, conforme percecionado pelas participantes.

A afirmação *as exigências do meu trabalho entram em conflito com a minha vida familiar*, registou o maior número de respostas no nível *concordo em parte*, bem como o

segundo maior número de respostas combinadas nos níveis de concordância. De acordo com a perspectiva de Lambert (1990), o processo de *spillover* pode ocorrer por influência de componentes objetivas (por exemplo, salário, condições físicas ou natureza do trabalho) e subjetivas (por exemplo, satisfação no trabalho e motivação). O nível de exigência do trabalho pode provocar um processo de *spillover* negativo, aumentando a percepção do conflito trabalho-família baseado na tensão. Para além disso, os cargos hierarquicamente superiores são mais exigentes quando comparados com outros (Marinho, 2022), exigências essas que estão associadas positivamente ao conflito trabalho-família (Lopes & Sousa, 2023) e explicam as respostas das participantes.

A afirmação relacionada com o conflito entre as horas de trabalho e as horas dedicadas à família, obteve o segundo maior número de respostas no nível de concordância mais elevado, bem como um número significativo de respostas combinadas nos dois níveis de concordância. Para Greenhaus & Beutell (1985), o tempo despendido no trabalho pode afetar o tempo despendido com a família (e vice-versa), levando à percepção do conflito. Também o elevado número de respostas no nível *concordo em parte* obtidas na afirmação *o conflito entre o meu trabalho e a minha família leva a que tenha de fazer mudanças nas minhas atividades familiares*, demonstram a interferência do domínio do trabalho no domínio da família, com base no tempo. A interferência entre os domínios, com base no tempo, pode ainda provocar tensão, agravando a percepção do conflito trabalho-família (Greenhaus & Beutell, 1985). Estes resultados revelam que, por vezes, as participantes podem estar a sacrificar a família, face às exigências do cargo de chefia que desempenham (Zhao et al., 2011 as cited in Marinho, 2022).

Os resultados obtidos relativamente à afirmação *o comportamento que me é exigido no meu trabalho entra em conflito com o comportamento esperado de mim pela minha família*, não demonstram a prevalência deste tipo de conflito. Face à dispersão dos dados, as participantes demonstraram percepções muito diferentes face ao conflito baseado no comportamento. As que se posicionaram nos níveis de discordância, podem sentir que os domínios do trabalho e da família são semelhantes, situação em que podem beneficiar de fronteiras permeáveis, flexíveis e que permitam a fusão dos domínios, para alcançar o equilíbrio trabalho-família (Clark, 2000). Já as participantes que se posicionaram nos níveis de concordância, podem sentir dificuldades em ajustar-se aos comportamentos esperados em ambos os domínios, por se verem confrontadas com expectativas contraditórias sobre o seu comportamento (Greenhaus & Beutell, 1985), e sobre a sua

liderança (Gipson et al. (2017); Ameida et al. (2023); Sobral & Ribeiro (2018)). Sabendo que a escola pode ser compreendida como um sistema aberto e permeável ao contexto interno e externo (Thompson, 1967 as cited in Caetano, 2020), que conta com a participação de diversos atores (Lima, 1998), a percepção das participantes sobre o comportamento associado ao papel desempenhado pode tornar-se ainda mais ambígua.

Analisando as respostas obtidas nas proposições relacionadas com o conflito família-trabalho, verifica-se uma maior dispersão dos dados e a diminuição do número de respostas nos níveis de concordância (*concordo em parte* e *concordo totalmente*). Apenas se mantém a prevalência em ambos os níveis de concordância, nas afirmações *as exigências da minha família entram em conflito com as minhas atividades no trabalho* e *as horas que dedico à minha família entram em conflito com as horas que dedico ao meu trabalho*. Novamente, verifica-se que prevalece a percepção do conflito baseado no tempo e na tensão, também no sentido família-trabalho.

Relativamente à afirmação *o conflito entre a minha família e o meu trabalho leva a que tenha de fazer mudanças nas minhas atividades laborais*, destaca-se o número de respostas obtidas no nível neutro e maior número de respostas combinadas nos níveis de discordância. Estes dados indicam que este tipo de interferência família-trabalho “parece surgir pontualmente na eventualidade de algum problema familiar” (Mendonça & Matos, 2015, p. 326).

A proposição *as pressões geradas pela minha família provocam fadiga e/ou stress, entrando em conflito com o meu trabalho* obteve um número considerável de respostas nos níveis de discordância. Apesar da sua exigência e nível de obrigatoriedade, os cuidados para com os dependentes não são vistos como uma fonte de sobrecarga (Sonnetag, 2001). Ainda assim, trinta participantes posicionaram-se nos níveis de concordância, pelo que as diferentes percepções das participantes podem estar relacionadas com o que Somech e Drach-Zahavy (2012) nomeiam por recursos internos (características pessoais como a eficácia e o otimismo) e recursos externos (como o suporte familiar e as práticas organizacionais familiarmente responsáveis) de que cada pessoa dispõe para fazer face a situações de *stress*.

O conflito baseado no comportamento continua a ser o menos expressivo, tendo as participantes demonstrado a sua discordância com a proposição *o comportamento que me*

é exigido pela minha família entra em conflito com o comportamento esperado de mim no meu trabalho. Na perspectiva da Teoria das Fronteiras, estes resultados podem indicar que as participantes têm um forte grau de influência e identificação com o domínio da família, o que lhes permite flexibilizar o domínio e as suas fronteiras, diminuindo a percepção do conflito família-trabalho (Clark, 2000).

A maioria das participantes mostrou a sua concordância com as proposições relacionadas com a interferência do conflito trabalho-família nos seus hábitos pessoais. De acordo com Andrade (2011, p. 46), “o conflito entre papéis profissionais e familiares apresenta, quase sempre, consequências ao nível do bem-estar individual, familiar e profissional”. Uma parte significativa das participantes indicou que a gestão do conflito entre as obrigações familiares e profissionais se refletia na qualidade do sono e da alimentação, o que sugere a adoção de comportamentos pouco saudáveis e a existência de problemas de saúde, que Frone (2003) aponta como consequências pessoais do conflito trabalho-família.

A proposição com maior número de respostas no nível *concordo totalmente*, foi a que está relacionada com a disponibilidade para a realização de atividades físicas ou de lazer. A maioria das participantes indicou que a gestão do conflito entre as obrigações familiares e profissionais se reflete na sua disponibilidade para realizar atividade física regular e outras atividades de lazer. Sendo mais um exemplo do impacto do conflito trabalho-família no domínio pessoal, pode influenciar negativamente processo de recuperação do trabalho, face à relevância que Sonnentag (2001) atribui às atividades físicas para este processo. A mesma autora defende que as atividades sociais, para além de beneficiarem o processo de recuperação do trabalho, constituem oportunidades de conseguir suporte social, o que a pesquisa de Thilagavathy e Geetha (2023) apontam como fator relevante para atingir o equilíbrio entre os domínios.

Considerando o primeiro objetivo definido para este estudo, *reconhecer a percepção do conflito trabalho-família pelas gestoras* escolares, os resultados apontam para a percepção do conflito entre as responsabilidades laborais e as responsabilidades familiares. O conflito no sentido do trabalho para a família foi identificado de forma mais expressiva pelas participantes do que o conflito no sentido da família para o trabalho. Outra particularidade importante foi a prevalência do conflito baseado no tempo e na tensão, surgindo o conflito baseado no comportamento com menor representação e maioritariamente no sentido trabalho-família. Para além da maior interferência do

trabalho no domínio da família, constatou-se que o domínio pessoal é muitas vezes afetado negativamente pela gestão entre as responsabilidades laborais e familiares.

Em linha com os resultados obtidos acerca da perceção do conflito, a maior parte das situações identificadas como fontes de *stress* pelas participantes dizem respeito à gestão do tempo despendido nas tarefas laborais e familiares, e a situações que geram tensão em ambos os domínios.

Grande parte das respostas das participantes apontaram para situações de gestão do tempo entre os domínios. Também se verificaram respostas mais específicas relacionadas com o número de horas de trabalho, a incompatibilidade de horários e a necessidade de realizar horas extraordinárias ou tardias, por conta de reuniões ou da própria isenção de horário. Por fim, também se registaram como fontes de stress as horas de trabalho realizadas em casa e as atividades de representação da escola associadas aos cargos de gestão escolar, que ocorrem para além do horário de trabalho.

As situações identificadas neste âmbito, dizem respeito na sua maioria ao domínio do trabalho. Esta prevalência pode ser justificada por uma intensificação da vida profissional, decorrente das responsabilidades e exigências específicas do cargo de gestão assumido, uma vez que a gestão do tempo se torna mais difícil nos cargos hierarquicamente superiores (Marinho, 2022). Ainda que possa existir uma redução do número de horas de trabalho ou isenção de horário, não existe diminuição do número de tarefas, o que leva ao sentimento de compressão e de falta tempo (Kossek, 2005). Algumas participantes indicaram ainda a necessidade de ajustar o horário por conta de imprevistos e de desmarcar atividades por conta do trabalho, no entanto, em número menos relevante.

Muitas participantes indicaram como fontes de *stress* a falta de tempo para a família, a falta de tempo pessoal (para atividades diversificadas) e a falta de tempo para os cuidados pessoais básicos de descanso, sono e alimentação. O estudo de Mendonça & Matos (2015) aponta para um sentimento de sobrecarga muito maior, quando os horários de trabalho são exigentes ou existe a necessidade de levar trabalho para casa, pois existe a perceção de que tiram tempo à vida familiar. Para além disso, “a sobrecarga associada ao papel profissional, tanto real como sob a forma de perceção, suscita sentimentos de falta de

energia ou fadiga fazendo decrescer a motivação para responder às diferentes exigências de outros papéis, nomeadamente o papel familiar” (Andrade, 2011, p. 46).

A falta de tempo pessoal para a realização de atividades físicas e de lazer pode ser percebida como uma fonte de *stress*, considerando que penaliza duplamente as participantes. Conforme analisado anteriormente, a falta de oportunidades para realizar estas atividades interfere negativamente no processo de recuperação do trabalho (Sonntag, 2001) e no processo de criação de redes de apoio social (Thilagavathy & Geetha, 2023).

Os cuidados pessoais básicos de sono e alimentação correspondem às necessidades fisiológicas, definidas na Pirâmide de Necessidades de Maslow (1954) como as mais básicas. Apesar de existirem conjuntamente várias fontes de motivação, que se manifestam de diferentes formas e níveis de intensidade, compreende-se que a frustração de uma necessidade básica seja percebida como ameaça psicológica e, por conseguinte, como uma fonte de *stress* (Chiavenato, 2004).

As participantes indicaram a gestão das férias da equipa e a dificuldade em tirar férias ou agendá-las em conjunto com a família, como uma fonte de *stress*. Com menor expressão, também foram identificadas as situações de ausência por doença própria ou de familiares, realização de consultas e exames, e o tempo de maternidade. O sistema de suporte laboral, constituído pelos colegas, supervisores e pela administração (Thilagavathy & Geetha, 2023), pode facilitar a gestão dos períodos de ausência, em particular os membros especialmente influentes do domínio do trabalho (Clark, 2000).

Paralelamente, a gestão do tempo foi considerada pelas participantes como o maior desafio que se coloca às mulheres que assumem simultaneamente responsabilidades familiares e cargos de gestão escolar. As respostas obtidas na última pergunta do questionário indicaram maioritariamente este desafio, reforçando a relevância que as participantes atribuíram à gestão do tempo para o equilíbrio trabalho-família. “Enquanto a gestão escolar exige dedicação constante, tomada de decisões rápidas e resolução de conflitos, as responsabilidades familiares, muitas vezes associadas ao cuidado com filhos ou familiares, demandam tempo e energia igualmente significativos” (Participante 8, resposta ao questionário).

As participantes indicaram diferentes tarefas e situações que geram tensão, e que consideraram como fontes de *stress* que ameaçam o equilíbrio trabalho-família. As situações que se registaram em maior número dizem respeito ao volume de trabalho, sobrecarga de tarefas e à existência de solicitações simultâneas, bem como o grau de responsabilidade e exigência das suas funções. Marinho (2022) reconhece que o peso associado ao cargo de gestão que assumem, é uma das dificuldades que se coloca às pessoas que assumem cargos de gestão. As participantes também indicaram a exigência de disponibilidade constante fora da escola, recebendo solicitações via telefone, *e-mail* e outras redes.

Várias participantes indicaram como fontes de *stress*, para além da pressão sentida no trabalho, o cumprimento de prazos e metas educacionais, a carga burocrática, a falta de recursos humanos e materiais, o processo de avaliação de desempenho dos pares e a exigência de atenção às necessidades dos alunos. As tarefas administrativas e burocráticas foram identificadas por Diogo (2004) como um desafio às lideranças escolares, bem como a própria definição dos objetivos da escola, que muitas vezes são contraditórios entre os diversos agentes educativos (Lima, 1998). Em contrapartida, as participantes indicaram em número significativamente mais baixo, as situações relacionadas com os alunos ou com situações de indisciplina.

Marinho (2022) indica que as relações com os colegas de trabalho se podem tornar mais complicadas quando o indivíduo assume um cargo de gestão, conforme os resultados do presente estudo também sugerem. Um número significativo de participantes indica como fontes de *stress* situações relacionadas com a gestão da equipa, as relações interpessoais, clima organizacional, resolução de problemas e de conflitos interpessoais, e a relação e comunicação com os encarregados de educação. Como Lima (1998) refere, os gestores escolares partilham o mesmo *background* profissional e os mesmos valores que os professores. Esta proximidade pode criar desafios à liderança escolar e à dinâmica relacional que se estabelece.

Algumas participantes apontaram como o maior desafio que se coloca às mulheres que assumem responsabilidades familiares e cargos de gestão escolar, a necessidade de demonstrar o seu valor e a falta de credibilidade no sexo feminino. Esta perceção das participantes sugere que, em algumas situações, podem persistir estereótipos de género,

tal como concluiu o estudo de Damasceno (2022), que contribuem para o fortalecimento das relações interpessoais enquanto fontes de *stress*.

No âmbito das fontes de *stress* relacionadas com a tensão, também foram identificadas algumas situações relacionadas com a família. Para além da realização das tarefas domésticas, as participantes indicaram o acompanhamento dos filhos e outros familiares, e as situações de doença (própria ou de outros familiares) como fontes de *stress*. As situações identificadas pelas participantes dizem respeito às componentes objetivas da vida familiar, com potencial para encetar o processo de *spillover* direto entre os domínios da família e do trabalho (Lambert, 1990).

As participantes indicaram ainda a falta de colaboração e de compreensão do cônjuge e de outros familiares como uma fonte de *stress* no processo de gestão das responsabilidades laborais, familiares e pessoais. O cônjuge é apontado por Clark (2000) como um membro especialmente influente do domínio familiar, sendo necessário que detenha um elevado nível de consciência do outro domínio e um elevado nível de comprometimento, para que possa promover o equilíbrio trabalho-família. Por outro lado, a falta de suporte do cônjuge e a existência de diferenças significativas entre as crenças fundamentais sobre os papéis familiares de cada um, são fortes preditor do conflito trabalho-família (Greenhaus & Beutell, 1985).

À semelhança da gestão do tempo, a pressão para ser bem-sucedida em ambos os domínios foi identificada por um número significativo de participantes, como o maior desafio que se coloca às mulheres que assumem responsabilidades familiares e cargos de gestão escolar.

A gestão escolar é uma função exigente, que implica tomadas de decisão constantes, gestão de equipas, resolução de conflitos e uma grande disponibilidade emocional. Ao mesmo tempo, a vida familiar requer atenção, presença e apoio, sobretudo quando há filhos ou familiares dependentes. (Participante 68, resposta ao questionário).

Os resultados do estudo de Brandão e Lopes (2017) apontam para o desgaste que este tipo de pressão pode provocar, com impacto não só na carreira da mulher, mas também nos níveis de energia e disponibilidade para a vida familiar.

As participantes indicaram um conjunto de situações que sugerem alterações ao comportamento, relacionadas com a gestão dos domínios do trabalho e da família. De um modo global, este tipo de situações foi indicado em menor número, face às fontes de *stress* relacionadas com o tempo e a tensão.

Várias participantes indicaram como fonte de *stress* a fadiga física e psicológica que sentem, bem como o desgaste psicológico após a gestão de conflitos. O sentimento de sobrecarga provoca falta de energia ou fadiga, o que em conjunto com o *stress*, têm sido identificados como preditores do conflito trabalho-família (Andrade, 2011). As participantes também indicaram o sentimento de preocupação constante e as dificuldades em “desligar” como fontes de *stress*. Esta preocupação constante é um exemplo de *spillover* indireto, que pode ter um impacto negativo no outro domínio (Lambert, 1990), neste caso, no domínio familiar. Este processo também pode ser verificado com base noutras situações indicadas pelas participantes, nomeadamente ter dificuldades em manter a estabilidade emocional, a calma e a tranquilidade, e o humor, reconhecendo que têm menos paciência e disponibilidade, um ritmo acelerado, alterações de sono e alimentação.

Ainda que de forma menos expressiva, algumas participantes indicaram situações decorrentes do *stress* profissional, como fontes de *stress*. Foram indicados sentimentos de culpa, desânimo e isolamento, bem como problemas de saúde geral, dificuldade de concentração e *burnout*. O *stress* profissional pode levar a consequências psicológicas, como distúrbios do sono, depressão e queixas psicossomáticas (Gonçalves, 2014), e em situações extremas, ao desenvolvimento de síndrome de *burnout* (Lopes & Sousa, 2023). O *stress* profissional e a dificuldade em conciliar os domínios do trabalho e da família, têm um impacto negativo na satisfação no trabalho (Lopes & Sousa, 2023) e no bem-estar (Danna & Griffin, 1999).

Os efeitos do conflito de papéis não só se manifestam ao nível do desempenho dos próprios papéis, como podem ter consequências ao nível do bem-estar individual, no desempenho desses papéis e ainda ao nível da vida da família em geral e dos filhos em particular. (Andrade, 2011, p. 46)

Algumas participantes identificaram como o maior desafio que se coloca às mulheres que assumem responsabilidades familiares e cargos de escolar, “conseguir manter o equilíbrio

e a sanidade mental na sua vida pessoal, tanto no trabalho como na parte familiar” (Participante 18, resposta ao questionário). Várias participantes apontaram os sentimentos de “sobrecarga, culpa ou frustração por não conseguir dar “tudo de si” em nenhum dos lados, o que leva muitas vezes ao desgaste emocional e ao *stress* crónico” (Participante 68, resposta ao questionário).

Considerando o segundo objetivo deste estudo, *identificar as principais situações geradoras de conflito trabalho-família*, os resultados indicaram a prevalência de situações relacionadas com a gestão do tempo de trabalho, não só com os horários de trabalho, mas também com o número de horas de trabalho realizadas em casa. As situações geradoras de tensão também foram referidas em número significativo, com origem não só no domínio do trabalho, mas também no domínio da família. Neste âmbito, destacaram-se as respostas relacionadas com o domínio do trabalho, nomeadamente a sobrecarga de tarefas, a pressão sentida no trabalho e as relações interpessoais, situações intimamente relacionadas com o cargo de gestão desempenhado. No domínio da família, ainda que em menor número, foram identificadas como fontes de *stress*, a realização das tarefas domésticas, o acompanhamento dos filhos ou outros familiares dependentes, e a falta de colaboração do cônjuge e outros familiares. Por fim, registaram-se situações que sugerem a manifestação do conflito trabalho-família, nomeadamente a fadiga física e psicológica, menores níveis de energia e disponibilidade emocional, e problemas de saúde psicológica e emocional. Ainda que em menor número, estas situações foram indicadas pelas participantes enquanto fontes de *stress* que interferem no equilíbrio entre o trabalho e a família.

Como forma de fazer face às dificuldades encontradas, foram analisadas as estratégias mais relevantes para atenuar o conflito trabalho-família, nos âmbitos familiar, pessoal, profissional e de políticas públicas. Ao nível familiar, as participantes consideraram determinante o apoio do cônjuge ou parceiro. As respostas expressivas das participantes estão alinhadas com a afirmação de Greenhaus e Beutell (1985), de que um marido com atitudes pro-feministas (e presumivelmente comportamentos de maior apoio) pode proteger a sua mulher do conflito associado ao extenso envolvimento fora de casa. O apoio do cônjuge inclui não só a divisão das tarefas domésticas e de cuidados (Brandão & Lopes, 2017), mas também a importância da relação estabelecida entre os cônjuges para a dinâmica familiar (Mendonça & Matos, 2015). Relativamente à questão que se apresentou às participantes sobre quem apoiou na decisão de assunção do cargo de

liderança escolar que ocupa, as respostas recaíram maioritariamente sobre o cônjuge ou parceiro, confirmando a relevância atribuída pelas participantes ao papel deste elemento da família.

O apoio de outros familiares, incluindo os filhos mais velhos, ou de vizinhos, também foi identificado como uma estratégia importante para atenuar o conflito trabalho-família. Ainda que de forma menos expressiva comparativamente ao apoio do cônjuge, o número de respostas foi significativo na amostra recolhida, demonstrando que o estabelecimento de redes de apoio é determinante para atenuar o conflito trabalho-família (Thilagavathy & Geetha, 2023; Brandão & Lopes, 2017).

Menos valorizadas foram as estratégias relacionadas com o recurso a instituições ou serviços formais de apoio à infância e à terceira idade. Estes resultados podem estar relacionados com a grande diversidade de necessidades familiares que podem ocorrer. Face à diversidade da amostra recolhida, as participantes assumem responsabilidades familiares diversificadas, verificando-se a mesma diversidade ao nível das necessidades de suporte (Kossek, 2005).

Relativamente às estratégias de âmbito pessoal, destacou-se o elevado número de respostas nas estratégias de divisão de tarefas e planeamento antecipado das tarefas familiares e laborais, medidas que Frone (2003) considerou determinantes para o equilíbrio trabalho-família. Também o convívio com amigos e familiares foi indicado pelas participantes com elevado grau de importância. O apoio social e emocional constitui-se como uma medida de *coping* focado nas emoções (Gonçalves, 2014), que para além de ter um papel importante na diminuição dos níveis de *stress*, promove o processo de recuperação do trabalho (Sonnentag, 2001).

As participantes também indicaram em número significativo, mas com diferentes níveis de importância, as estratégias pessoais de gestão de *stress*. Face à diversidade de fontes de *stress* apresentadas anteriormente, compreende-se a importância de recorrer as estratégias de *coping* igualmente diversificadas, que se baseiam no contexto cultural e nos valores pessoais de cada indivíduo (Fonseca, 2016). Destacaram-se ainda os resultados obtidos na estratégia de apoio por um profissional (psicoterapeuta, *coach*, entre outros), que foi valorizada por um pequeno número de participantes.

Considerando o terceiro objetivo definido para este estudo, *assinalar as estratégias de âmbito pessoal encontradas pelas gestoras escolares para promover o equilíbrio trabalho-família*, os resultados obtidos destacaram o apoio do cônjuge e o estabelecimento de uma rede de apoio ajustada às necessidades individuais. Com maior foco na resolução de problemas, foram identificadas as estratégias de divisão de tarefas e planeamento antecipado de tarefas familiares e laborais. Destacaram-se ainda o convívio com amigos e familiares e as estratégias pessoais de gestão de *stress*.

Relativamente às estratégias de âmbito profissional, as respostas obtidas posicionaram-se maioritariamente nos dois níveis mais elevados de importância, demonstrando o quanto as participantes valorizam este tipo de medidas. À luz da Pirâmide de Necessidades de Maslow, a necessidade de segurança tem um grande impacto no comportamento humano. A relação dos indivíduos com o empregador é pautada por um certo nível de dependência, pelo que ações ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança. “Se essas ações ou decisões refletem discriminação ou favoritismo ou alguma política administrativa imprevisível, podem tornar-se poderosos ativadores de insegurança em todos os níveis hierárquicos da empresa” (Chiavenato, 2004, p. 330).

O suporte da liderança e/ou dos colegas de trabalho, destacou-se como a medida mais valorizada pelas participantes. Nesta perspetiva, as participantes que ocupam cargos de gestão escolar de nível operacional, necessitam do apoio dos seus supervisores, na medida em que estes são responsáveis pela flexibilização e operacionalização de medidas que favoreçam o equilíbrio trabalho-família (Clark, 2000). Relativamente às participantes de outros níveis de gestão, caracterizados por uma maior autonomia e flexibilidade, não se registaram diferenças na valoração desta estratégia. Estes resultados sugerem que todos os indivíduos necessitam de estabelecer um sistema de suporte organizacional (Thilagavathy & Geetha, 2023), mesmo que de natureza informal (Andrade, 2011), que promova o equilíbrio entre ambos os domínios.

Em linha com estes resultados surgem os dados recolhidos relativamente aos elementos que apoiaram as participantes na assunção do cargo de gestão escolar que assumem atualmente. Os colegas de trabalho foram os elementos com o segundo maior número de respostas, imediatamente a seguir ao conjuge ou parceiro. De um modo geral, é importante que o ambiente de trabalho apoie as necessidades de equilíbrio trabalho-vida (Hede & Haddon, 2009).

A esta estratégia, seguiu-se a existência de um horário de trabalho flexível e/ou regime de teletrabalho, em linha com o estudo de Andrade (2011), que associa o maior controlo sobre os horários de trabalho, a menores níveis de tensão percebidas pelos trabalhadores entre as responsabilidades laborais e familiares. No entanto, sabendo que muitas participantes apontaram como fonte de *stress* o número de horas de trabalho, acrescido do volume de trabalho realizado em casa, é importante ter presente que os horários de trabalho não regulares aumentam a possibilidade de conflito de papéis (Andrade, 2011), e que estas práticas influenciam o equilíbrio dos indivíduos de diferentes formas em diferentes momentos da carreira (Kossek, 2005).

As participantes também demonstraram valorizar a existência de uma cultura organizacional que promova a participação na vida familiar e a desconexão do trabalho. É importante que a cultura organizacional assente não só na igualdade de género, permitindo que cada pessoa progrida na sua carreira (Marinho, 2022), mas também no equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal (Thilagavathy & Geetha, 2023). Só assim é possível que os indivíduos recorram às medidas de apoio à família que consideram necessárias, sem se sentirem prejudicados no seu progresso profissional (Andrade, 2011). A preocupação com as condições psicológicas e o bem-estar dos colaboradores surge pela primeira vez com as ideias de Elton Mayo e da Escola das Relações Humanas (Caetano et al., 2020), preocupação que se mantém atual. Para além disso, este tipo de medidas apresenta igualmente benefícios para as organizações, nomeadamente maior identificação e comprometimento com a organização, maior empenho e disponibilidade para o trabalho (Teixeira & Nascimento, 2011).

Relativamente à estratégia de atribuição de subsídios e prémios monetários, obtiveram-se respostas muito diversas, ainda assim, maioritariamente posicionadas nos níveis mais elevados de importância. Esta estratégia surge não só como uma forma de facilitar o equilíbrio trabalho-família, como são exemplo os subsídios de deslocação ou a existência de um seguro de saúde alargado ao agregado familiar, mas também de reconhecer o esforço dos colaboradores (Teixeira & Nascimento, 2011).

As respostas das participantes relativamente às estratégias no âmbito das políticas públicas surgiram alinhadas com os resultados obtidos nas estratégias profissionais. De um modo geral, estas estratégias foram fortemente valorizadas, registando-se o maior número de respostas no nível mais alto de importância, em todas as medidas apresentadas.

A estratégia que registou um maior número de respostas foi a implementação de medidas de apoio à família, como por exemplo, a flexibilização do horário de trabalho, redução de horário para amamentação e assistência à família. Estes resultados demonstram a importância das medidas de apoio à família definidas no Código do Trabalho – Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, uma vez que as práticas familiarmente responsáveis são muitas vezes adotadas pelas organizações de forma institucional, ou seja, como resposta a normas legais ou sociais (Goodstein, 1994 as cited in Ricardo, 2020). De igual forma, a estratégia de definição de regulamentação específica para os regimes de teletrabalho e de horários flexíveis foi muito valorizada pelas participantes.

Da mesma forma, as participantes valorizaram as medidas relacionadas com as licenças parentais e com a licença do cuidador. Também nestas estratégias, a iniciativa legislativa é determinante, como demonstra o estudo de Teixeira & Nascimento (2011), ao verificar que não houve implementação de licenças alargadas no âmbito da parentalidade, por iniciativa das entidades empregadoras.

A segunda estratégia que recebeu um número de respostas mais elevado, diz respeito à implementação de políticas que fomentem a igualdade de género, principalmente ao nível da progressão de carreira e dos salários auferidos. A existência de menos oportunidades de progressão na carreira das mulheres foi apontada na revisão da literatura (Dória & Brandão, 2016; Simões (2023); Almeida et al. (2023); Sobral & Ribeiro (2018)), bem como a persistência da desigualdade salarial (Almeida et al., 2023). Apesar de não se verificar a sub-representação das mulheres nos cargos de gestão escolar, conforme os dados recolhidos junto da Direção Geral de Estatística da Educação e Ciência (DGEEC), confirma-se que o número de mulheres decresce à medida que se sobe na hierarquia dos cargos de gestão (Almeida et al., 2023). As respostas das participantes sobre esta estratégia sugerem que pode ser percecionado algum tipo de discriminação formal ou informal, sendo a discriminação informal a que ocorre maioritariamente (Brandão & Lopes, 2017).

Considerando o quarto objetivo deste estudo, *identificar as estratégias de âmbito profissional mais valorizadas pelas gestoras escolares para promover o equilíbrio trabalho-família*, os resultados obtidos demonstraram a valorização das medidas de apoio à família no âmbito das políticas públicas, como são exemplo a flexibilização do horário de trabalho, a redução de horário para amamentação e a assistência à família. Os dados

recolhidos destacaram a importância da regulamentação específica para os regimes de teletrabalho e de horários flexíveis. Também foram valorizadas as licenças parentais e do cuidador, bem como a implementação de políticas públicas que fomentem a igualdade de género, principalmente ao nível da progressão da carreira e dos salários auferidos. Ao nível organizacional, os resultados obtidos destacaram a importância do suporte da liderança e dos colegas de trabalho, bem como a existência de uma cultura organizacional que promova a participação na vida familiar e a desconexão do trabalho. Também se destacaram as estratégias relacionadas com a flexibilização do horário de trabalho e com a atribuição de subsídios e prémios monetários.

Apesar de um número significativo de participantes ter valorado as estratégias no âmbito das políticas públicas no nível de importância mais elevado, quando questionadas sobre que tipo de estratégias consideram mais relevantes, a maioria das respostas indicou as estratégias profissionais, seguindo-se as estratégias pessoais. Estes resultados sugerem que as estratégias pessoais e profissionais são essenciais ao equilíbrio trabalho-vida (Hede & Haddon, 2009), devendo estar alinhadas entre si, para que os indivíduos percecionem a reciprocidade entre os seus esforços pessoais e os esforços da organização (Somech & Drach-Zahavy, 2012).

CONCLUSÕES

As escolas podem ser compreendidas como organizações complexas (Lima, 1998), integradas num espaço-tempo específico e diferenciando-se entre si por força das interações que se estabelecem com os ambientes interno e externo (Caetano et al., 2020). Analisando as teorias organizacionais e a sua evolução, Licínio Lima (1998) destaca os modelos racional e anárquico como os mais adequados à compreensão da escola enquanto organização. Na perspetiva do modelo racional, a escola é uma organização que valoriza as estruturas formais, as normas, os processos de planeamento e tomada de decisão, a consistência dos objetivos, a estabilidade e o consenso. Na perspetiva do modelo anárquico, destaca-se a presença de objetivos, por vezes, pouco claros e conflitantes, o recurso a tecnologias ambíguas e a participação fluída dos diversos atores. O modelo racional adequa-se melhor à compreensão das escolas do 1º Ciclo, ao passo que o modelo anárquico se enquadra no contexto das escolas de nível secundário.

Para além das diferenças internas, as escolas são sistemas complexos, constituídos por unidades autónomas, articuladas entre si (Diogo, 2004). As escolas podem ser consideradas sistemas abertos, pelo que o seu funcionamento não pode ser compreendido sem considerar as exigências do meio externo (Chiavenato, 2004). Tal como outras organizações, as escolas ajustam as suas estruturas internas em resposta ao meio externo, a diferentes níveis: estrutura formal, relações interpessoais, orientação temporal e consecução de objetivos (Lawrence & Lorsh, 1967 as cited in Caetano et al., 2020).

O estudo de Licínio Lima (1998) destaca outros desafios específicos que se colocam na caracterização da escola enquanto organização e que demonstram a complexidade e especificidade deste contexto: objetivos difíceis de definir e pouco consensuais; presença de matéria-prima humana; gestores escolares com o mesmo *background* profissional e valores que os professores; medições de resultados ambíguas; impossibilidade de submeter a escola a critérios económicos; carácter obrigatório da escola para os alunos de certas idades; ambiguidade no estatuto dos alunos (membros, clientes ou beneficiários).

Face à complexidade deste contexto organizacional, a liderança escolar tem um papel determinante, não só na perspetiva de providenciar uma visão estratégica e inspirar valores comuns, mas também no desempenho das funções de planeamento, organização,

direção e controlo, associada aos cargos de gestão. À luz das Teorias Transformacionais, destacam-se os perfis de liderança transacional, que ocorre no seio de relações hierárquicas formais e assenta em códigos e políticas de bonificações ou punições, e de liderança transformacional, caracterizada por um maior foco no desenvolvimento e evolução dos indivíduos e das equipas (Soardo et al., 2020). No entanto, não existe um estilo de liderança universal, uma vez que o líder ajusta a sua ação conforme o contexto e as circunstâncias (Caetano et al., 2020), sendo possível que estes perfis coexistam e se complementem. Licínio Lima (1998) destaca que a gestão escolar deve ser participada, como forma de desenvolver uma cultura de colaboração entre os diferentes grupos de professores (Diogo, 2004), com o intuito de implementar as políticas educativas nacionais de forma ajustada às necessidades de cada contexto educativo e com foco na aprendizagem dos alunos (Fullan, 2001).

Outra característica relevante do contexto organizacional das escolas é que a população docente é maioritariamente feminina, existindo barreiras específicas que se colocam ao desenvolvimento profissional e ao desempenho de cargos de liderança. A sub-representação das mulheres em cargos de gestão é um dos desafios indicados na literatura, no entanto, não se verificou em contexto escolar. Ainda assim, verificou-se que a percentagem de mulheres vai diminuindo progressivamente quanto mais elevados são os cargos de gestão desempenhados (Almeida et al., 2023).

Os estudos analisados sobre liderança feminina demonstraram que existem algumas diferenças entre os estilos de liderança de homens e mulheres, destacando-se a prevalência do perfil transformacional nas mulheres (Gipson et al., 2017). No entanto, essas diferenças não foram significativas, podendo inclusivamente estar associadas ao contexto. Para além disso, é difícil determinar se essas diferenças estão relacionadas com o indivíduo ou com os estereótipos de género presentes no contexto organizacional (Gipson et al., 2017). O estudo de Damasceno (2022) demonstrou que os professores consideram não existir relação entre o sexo e a capacidade de liderança, no entanto, persiste a ideia de que os homens possuem as competências necessárias à liderança, verificando-se ainda que o líder masculino é tratado com maior respeito por alguns professores.

A prevalência de estereótipos de género partilhados culturalmente, agem sobre o comportamento dos indivíduos de forma descritiva e prescritiva (Gipson et al., 2017).

Verificando-se que persiste a associação de traços e comportamentos masculinos ao papel do gestor, a mulher vê-se perante expectativas antagónicas acerca da sua liderança (Gipson et al., 2017). Os estereótipos de género levam à discriminação formal e informal, sendo que se verifica maioritariamente a discriminação informal em contexto organizacional (Brandão & Lopes, 2017).

No quotidiano, esta discriminação traduz-se em menor participação nos processos de tomada de decisão, menor acesso a informação formal e informal, menor acompanhamento e desenvolvimento profissional e menos oportunidades de progressão (Sória & Brandão (2016); Sobral & Ribeiro (2018); Simões (2023); Almeida et al. (2023)). Para Almeida et al. (2023), a menor participação das mulheres ocorre porque vivem em constante desequilíbrio entre a vida familiar e o trabalho. O equilíbrio trabalho-família e a maternidade surgem como os maiores desafios que as mulheres enfrentam na progressão profissional e no desempenho de cargos de gestão (Simões (2023); Almeida et al. (2023)).

O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é uma perceção individual, definindo-se como um estado de bem-estar autodefinido e autodeterminado que uma pessoa pode alcançar, e que lhe permite gerir eficazmente múltiplas responsabilidades no trabalho, no lar e na sua comunidade (Thilagavathy & Geetha, 2023). Quando as pressões inerentes a cada papel assumido nos domínios da família e do trabalho são mutuamente incompatíveis em algum aspeto, estamos perante o conflito trabalho-família (Greenhaus & Beutell (1985). As consequências do conflito trabalho-família têm impacto no indivíduo, na dinâmica familiar e no desempenho profissional (Andrade, 2011), o que justifica a evolução das teorias sobre o conflito trabalho-família e das medidas organizacionais e públicas que têm vindo a ser implementadas.

Foi neste contexto que surgiu a pergunta de partida do presente estudo: *de que modo é percecionado o conflito trabalho-família nas mulheres que acumulam responsabilidades familiares com a gestão escolar?* Considerou-se que o paradigma interpretativo seria o que melhor se enquadrava neste tema, por se caracterizar pelo foco na compreensão da realidade social das pessoas ou grupos, através da exploração das perspetivas e das experiências dos indivíduos (Santos & Lima, 2019). A recolha de dados realizou-se recorrendo à técnica de inquérito, sendo o instrumento utilizado o questionário de tipo misto, aplicado através de formulário eletrónico na aplicação *Google Forms*. A amostra

recolhida foi limitada aos distritos de Leiria e Lisboa, contando com a participação de setenta e três voluntárias. Esta amostra foi categorizada como não probabilística, pelo que não garante a representatividade dos indivíduos inquiridos (Sá et al., 2021).

O primeiro objetivo definido para este estudo foi *reconhecer a perceção do conflito trabalho-família pelas gestoras escolares*. Os resultados apontaram para a perceção do conflito entre as responsabilidades laborais e as responsabilidades familiares. O modelo de análise de Greenhaus & Beutell (1985) defende que qualquer característica de um papel que afete o envolvimento temporal, a tensão ou o comportamento de uma pessoa, pode produzir conflito entre esse papel e o outro, de forma bidirecional. Os resultados obtidos sugerem a prevalência do conflito no sentido do trabalho para a família. Nesta perspetiva, “o trabalho surge como modelador da vida familiar, não só ao nível das dinâmicas, dos horários e das rotinas mas, também, da própria estrutura familiar” (Mendonça & Matos, 2015, p. 325). Apesar de ser reconhecido de forma menos expressiva, verificou-se a perceção do conflito família-trabalho nas respostas das participantes.

Os resultados obtidos sugerem a prevalência do conflito trabalho-família com base no tempo e na tensão, surgindo o conflito baseado no comportamento com menor representação. Estes resultados surgiram alinhados com o modelo de Greenhaus & Beutell (1985) e sugerem que os indivíduos que desempenham cargos de chefia, “não diferem sistematicamente de outros trabalhadores nas formas como o conflito trabalho-família afeta o seu bem-estar” (Marinho, 2022, p. 40). As respostas das participantes demonstraram que o conflito trabalho-família tem um forte impacto pessoal, refletindo-se não só na disponibilidade para realizar atividades físicas e de lazer, mas também na qualidade do sono e da alimentação.

O segundo objetivo deste estudo foi *identificar as principais situações geradoras de conflito trabalho-família*. As respostas obtidas reforçaram a prevalência de situações relacionadas com o tempo, nomeadamente os horários de trabalho e o número de horas de trabalho realizado em casa, todas com origem no domínio do trabalho. Para além disso, a gestão do tempo foi considerada pelas participantes como o maior desafio que se coloca às mulheres que assumem simultaneamente responsabilidades familiares e cargos de gestão escolar, sugerindo que a gestão do tempo se torna mais difícil nos cargos hierarquicamente superiores (Marinho, 2022). Ainda que possa existir uma redução do

número de horas de trabalho ou isenção de horário, não existe diminuição do número de tarefas, o que leva ao sentimento de compressão e de falta tempo (Kossek, 2005).

As situações geradoras de tensão também foram referidas em número significativo, mas neste âmbito com origem em ambos os domínios. No domínio do trabalho, as participantes identificaram a sobrecarga de tarefas, a burocracia, a exigência das suas funções e a exigência de disponibilidade constante, mesmo fora da escola. As relações interpessoais também foram identificadas como fontes de *stress*, sugerindo que as relações com os colegas se podem complexificar quando se assume um cargo de gestão (Marinho, 2022), principalmente quando se partilha o mesmo *background* profissional que os colegas (Lima, 1998).

No domínio da família, ainda que em menor número, foram identificadas como fontes de *stress*, a realização das tarefas domésticas e o acompanhamento dos filhos ou outros familiares dependentes. Sabendo que as tarefas domésticas e de cuidados ainda recaem maioritariamente sobre as mulheres (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2024), estas ficam mais propensas ao fenómeno de *spillover* direto entre os domínios da família e do trabalho (Lambert, 1990).

Ainda no domínio da família, as participantes identificaram a falta de colaboração do cônjuge e outros familiares como fonte de *stress*. Vários autores reforçaram a importância do cônjuge ou parceiro para atenuar o conflito trabalho-família. À luz da Teoria das Fronteiras, o cônjuge é apontado como um membro especialmente influente do domínio familiar, sendo necessário que detenha um elevado nível de consciência do outro domínio e um elevado nível de comprometimento, para que possa promover o equilíbrio trabalho-família (Clark, 2000). Também Greenhaus & Beutell (1985), apontaram a falta de suporte do cônjuge e a existência de diferenças significativas entre as crenças fundamentais sobre os papéis familiares de cada um, como fortes preditores do conflito trabalho-família.

Foram identificadas algumas situações que sugerem a manifestação do conflito trabalho-família, nomeadamente a fadiga física e psicológica, menores níveis de energia e disponibilidade emocional, e problemas de saúde psicológica e emocional. Estas situações foram identificadas por Andrade (2011) como preditores do conflito trabalho-família, com potencial para provocar o efeito de *spillover* indireto (Lambert, 1990). Estes resultados apontam para o desgaste que a pressão para ser bem-sucedida nos domínios da

família e do trabalho pode provocar, com impacto não só na carreira da mulher, mas também nos níveis de energia e disponibilidade para a vida familiar (Brandão & Lopes, 2017).

O terceiro e quarto objetivos definidos para este estudo foram *identificar as estratégias de âmbito pessoal e de âmbito profissional encontradas pelas gestoras escolares para promover o equilíbrio trabalho-família*. Os resultados apontaram a valorização das estratégias de âmbito profissional e pessoal para o equilíbrio trabalho-família. Ambas as estratégias devem estar alinhadas entre si, para que os indivíduos percecionem a reciprocidade entre os seus esforços pessoais e os esforços da organização (Somech & Drach-Zahavy, 2012).

No âmbito pessoal e familiar, a estratégia mais valorizada foi o apoio do cônjuge ou parceiro, que inclui não só divisão das tarefas domésticas e de cuidados (Brandão & Lopes, 2017), mas também a importância da relação estabelecida entre ambos para a dinâmica familiar (Mendonça & Matos, 2015). Estabelecer redes de apoio alargadas também foi considerado determinante (Thilagavathy & Geetha, 2023; Brandão & Lopes, 2017), destacando-se o apoio de filhos mais velhos, outros familiares diretos ou vizinhos.

Os resultados apontaram para a valorização das estratégias de divisão de tarefas e planeamento antecipado das tarefas familiares e laborais, em linha com o estudo de Frone (2003). O convívio com familiares e amigos também foi muito valorizado, uma vez que promove o processo de recuperação do trabalho (Sonnentag, 2001) e cria oportunidade de estabelecimento de redes de apoio (Thilagavathy & Geetha, 2023).

No âmbito profissional, a medida mais valorizada foi o suporte da liderança e dos colegas de trabalho, reforçando a necessidade de estabelecer um sistema de suporte organizacional (Thilagavathy & Geetha, 2023) que promova o equilíbrio entre ambos os domínios. Esta estratégia é particularmente importante, uma vez que compete à liderança a flexibilização e operacionalização de medidas que favoreçam o equilíbrio trabalho-família (Clark, 2000). Nesta perspetiva, é determinante que exista uma cultura organizacional assente na igualdade de género (Marinho, 2022) e no equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal (Thilagavathy & Geetha, 2023).

As políticas públicas foram muito valorizadas pelas participantes deste estudo, sugerindo que a iniciativa legislativa é determinante para a implementação de medidas

familiarmente responsáveis (Teixeira & Nascimento, 2011). Os resultados destacaram as medidas de apoio à família, como por exemplo, a flexibilização do horário de trabalho, redução de horário para amamentação e assistência à família, as licenças parentais e licença do cuidador, e a implementação de políticas que fomentem a igualdade de género, principalmente ao nível da progressão de carreira e dos salários auferidos.

Assumir um papel de chefia pode aumentar a perceção do conflito trabalho-família, principalmente no caso das mulheres (Marinho, 2022), uma vez que não obtêm maior satisfação com o desempenho de cargos executivos, mas sim com a conciliação que podem estabelecer entre o trabalho e a vida pessoal e familiar (Main et al., 2022). O conflito trabalho-família ainda leva muitas mulheres a desistir de progredir na carreira (Brandão & Lopes, 2017; Marinho et al., 2022; Almeida et al., 2023), pelo que a adoção de medidas familiarmente responsáveis tem especial impacto no caso das mulheres (Ricardo, 2020).

O presente estudo apresentou limitações relacionadas com a amostra recolhida. Tratando-se de uma amostra não probabilística, não é representativa da população e os resultados obtidos não são generalizáveis a todas as mulheres que assumem responsabilidades familiares e cargos de gestão escolar. Para além disso, o facto de ser constituída por participantes voluntárias, pode levar ao enviesamento de autosseleção ou do voluntário, uma vez que podem ter optado por responder ao questionário por se identificarem com o tema em análise.

Outra limitação deste estudo foi o facto de terem sido recolhidas as perceções das participantes sobre o conflito entre as responsabilidades laborais, familiares e pessoais. Não só as respostas podem ter sido influenciadas por acontecimentos próximos da vida das participantes, como também foram convidadas a refletir sobre a perspetiva do conflito trabalho-família. Nesta perspetiva, os resultados obtidos permitiram descrever a perceção individual das participantes sobre o conflito trabalho-família, à luz da pesquisa teórica realizada.

Outros estudos poderão ser importantes nesta área, como por exemplo, analisar a perceção do conflito trabalho-família nos restantes elementos do corpo docente. Compreender a forma como a cultura organizacional impacta o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal

em contexto escolar também pode ser um estudo importante, em particular se analisada a relação com o bem-estar dos alunos.

Este estudo pretendeu identificar as situações que as participantes consideram como fontes de *stress*, bem como assinalar as estratégias de âmbito pessoal e profissional mais relevantes para mitigar a perceção do conflito trabalho-família. Espera-se que os resultados obtidos favoreçam a reflexão e implementação de medidas adequadas ao contexto escolar, com base na sua complexidade e especificidade.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, M., Pereira, R., Souza, V., Lapolli, É., & Vieira, W. (2023). As barreiras encontradas à participação das mulheres em cargos de liderança. *XX Congresso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica y de la Innovación ALTEC*, 293–301.
- Andrade, M. (2011). Work-Life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Exedra, número especial*, 41–53.
- Brandão, C. do V., & Lopes, D. G. (2017). CONCILIANDO A LIDERANÇA E A MATERNIDADE: UM ESTUDO COM RECURSO A HISTÓRIAS DE VIDA. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 6(4), 270–285. <https://doi.org/10.17267/2317-3394rpds.v6i4.1702>
- Brites, C. (2023). *Percepções de Equilíbrio entre a Vida Profissional e Pessoal de Trabalhadores de Diferentes Idades*.
- Caetano, A., Neves, J., & Ferreira, J. (2020). *Psicossociologia das Organizações - Fundamentos e Aplicações*. Edições Sílabo.
- Cembranel, P., Floriano, L., & Cardoso, J. (2021). Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 22(57), 57–67. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e78116>
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ª edição). Elsevier Editora Ltda.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género. (2024). *Igualdade de Género em Portugal: Boletim Estatístico 2024*. www.cig.gov.pt
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Edições Almedina, SA.

- Damasceno, K. (2022). *Participação e Práticas de Liderança Feminina nas Organizações Educativas*.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
- Diogo, J. (2004). Liderança das escolas: sinfonia ou jazz. Em J. A. Costa, A. Neto-Mendes, & A. Ventura (Eds.), *Políticas e gestão local da educação: actas do III simpósio sobre organização e gestão escolar* (pp. 267–277). Universidade de Aveiro.
- Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência (DGEEC). (2024). *Educação em Números - Portugal 2024*. <https://www.dgeec.medu.pt>
- Dória, A., & Brandão, C. (2016). The Exercise of Leadership in the Feminine: The State of the Art. Em C. Pracana & M. Wang (Eds.), *International Psychological Applications Conference and Trends (InPACT 2016)* (pp. 16–20). World Institute for Advanced Research and Science. <https://www.researchgate.net/publication/349967439>
- Fonseca, P. (2016). *Estratégias de Coping utilizadas por Famílias Portuguesas e Espanholas para alcançar um equilíbrio trabalho-família*.
- Fritz, C., & Taylor, M. (2020). Detaching from and reattaching to work: The dance of work-nonwork balance. Em *Organizational Dynamics* (Vol. 49, Número 4). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.04.010>
- Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. Em J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association.
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>

- Gonçalves, S. (org.). (2014). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações - Princípios e Práticas*. Pactor - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, Vol. 10-No.1(1), 76–88. <https://www.jstor.org/stable/258214>
- Hede, A., & Haddon, B. (2009, Dezembro). Work-life balance: In search of effective strategies. *ANZAM (Australian and New Zealand Academy of Management) Annual Conference*. <https://www.researchgate.net/publication/272623357>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). Management of Organizational Behavior. Em *Management of Organizational Behavior* (5.^a ed., pp. 169–201). Prentice-Hall, Inc.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, 409–473.
- Instituto Nacional de Estatística. (2025). *Base de Dados de Género*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_perfbgenero&objetivo=5&indicador=5.1&indicador2=5.1.5#pagina
- Kossek, E. E. (2005). Workplace Policies and Practices to Support Work and Families. Em S. M. Bianchi, L. M. Casper, & R. B. King (Eds.), *Work, Family, Health, and Well-Being* (pp. 97–116). Erlbaum Press. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/purdue/detail.action?docID=261434>.
- Lambert, S. J. (1990). Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda. *Human Relations*, 43(3), 239–257. <https://doi.org/10.1177/001872679004300303>
- Lima, L. C. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar* (2^o Edição). Centro de Estudos em Educação e Psicologia, Instituto de Educação e Psicologia - Universidade do Minho.
- Lopes, S., & Sousa, C. (2023). Exigências do trabalho e satisfação profissional: o papel mediador do conflito trabalho-família e do Burnout. *Psique*, XIX(1), 143–162. <https://doi.org/10.26619/2183-4806.xix.1.7>

- Main, J. B., Wang, Y., & Tan, L. (2022). Preparing Industry Leaders: The Role of Doctoral Education and Early Career Management Training in the Leadership Trajectories of Women STEM PhDs. *Research in Higher Education*, 63, 400–424. <https://doi.org/10.1007/s11162-021-09655-7>
- Marinho, A. (2022). *A Influência do Conflito Trabalho e Vida Familiar na Carreira de Trabalhadores em Posição de Chefia: Uma Meta-Análise Qualitativa*.
- Mendonça, M., & Matos, P. (2015). Conciliação família-trabalho vivida a dois: Um estudo qualitativo com casais com filhos pequenos. *Análise Psicológica*, XXXIII, 317–334. <https://doi.org/10.14417/ap.904>
- Pais Antunes, A. M. (2018). LIDERANÇA SERVIDORA-EVIDÊNCIAS PRÁTICAS EM ESTUDOS DE CASO. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, 77–103.
- Ricardo, C. M. (2020). *A relação entre as Práticas Familiarmente Responsáveis e o Bem-Estar Afetivo dos colaboradores*.
- Santos, L., & Lima, J. (Eds.). (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (2ª edição, Vol. 8). Instituto Universitário Militar.
- Sá, P., Costa, A. P., & Moreira, A. (Eds.). (2021). *Reflexões em torno de recolha de dados Metodologias de Investigação: recolha de dados* (Vol. 2). UA Editora.
- Simões, I. S. G. (2023). *Liderança no Mundo Empresarial: Dificuldades que as Mulheres sentem em alcançar cargos de liderança e possíveis vantagens para as organizações*.
- Soardo, É. de S., Fanton, J. P., & Goulart Júnior, E. (2020). Liderança Transformacional e Transacional: uma revisão bibliográfica narrativa. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, V. 11-N.2(2), 3098–3129.
- Sobral, S., & Ribeiro, C. (2018). A liderança no feminino: uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, 26(26), 57–76. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.655>
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2012). Coping with work-family conflict: The reciprocal and additive contributions of personal coping and organizational family-

friendly support. *Work and Stress*, 26(1), 68–90.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660361>

Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: a diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 196–210.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.3.196>

Teixeira, R., & Nascimento, I. (2011). Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, V. 12-No. 2(2), 215–225.
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issues&pid=1679-3390&lng=pt&nrm=iso

Thilagavathy, S., & Geetha, S. N. (2023). Work-life balance -a systematic review. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 20(2), 258–276.
<https://doi.org/10.1108/xjm-10-2020-0186>

ANEXOS

ANEXO 1 – DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO NO ÂMBITO DO PROJETO “MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO ESCOLAR E O EQUILÍBRIO TRABALHO- FAMÍLIA



DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO

no âmbito do projeto

“Mulheres em Cargos de Gestão Escolar e o Equilíbrio Trabalho-Família”

Entre:

Mónica Mafalda Pires Godinho Neto Rosa, portadora do número de identificação fiscal N.º 245091483, estudante de mestrado na Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Politécnico de Leiria, com sede no Campus 1, Rua Dr. João Soares, Apt 4045, 2411-901 Leiria, Portugal, com o endereço eletrónico: monica.neto.rosa@gmail.com no âmbito do projeto “Mulheres em Cargos de Gestão Escolar e o Equilíbrio Trabalho-Família”, doravante designada por “Mónica Rosa”, na qualidade de Investigadora, tendo como orientadora de projeto Maria João Sousa Pinto dos Santos, da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Politécnico de Leiria com o endereço eletrónico: m.joao.santos@ipleiria.pt e co-orientadora de projeto Susana Manuela Franco Faria de Sousa da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Politécnico de Leiria com o endereço eletrónico: susana.sousa@ipleiria.pt.

E

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, adiante abreviadamente designada por DGEEC, com sede na Av. 24 de Julho, 134 - 5.º andar, 1399-054 Lisboa, pessoa coletiva de direito público n.º 600084906, neste ato representada pelo licenciado Nuno Miguel Correia dos Santos Neto Rodrigues, para o qual foi designado em comissão de serviço pelo Despacho n.º 12741/2023, publicado no Diário da República n.º 109, 2.ª série, Parte C, em 13 de dezembro de 2023, com competências próprias dos titulares dos cargos de direção superior de 1.º grau, previstas na alínea e) do n.º 3 do artigo 7.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, na sua redação atual que intervém na qualidade de Diretor-Geral.

Considerando que:

- a. Nos termos do Decreto Regulamentar n.º 13/2012, de 20 de janeiro, a DGEEC é um serviço central da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa, que tem como um dos seus objetivos o desenvolvimento e a coordenação de estudos sobre os sistemas educativos. Sendo assim, é-lhe intrínseca uma ação prospetiva integradora e de inter-relação com vários organismos e entidades nacionais e internacionais.

Face a este objetivo, é necessário garantir formalmente processos práticos de articulação, criando e desenvolvendo capacidades complementares de análise e investigação, tendo em vista o tratamento científico da informação estatística.

A presente Declaração de Compromisso deverá satisfazer as necessidades das duas partes envolvidas, tendo em conta as diferentes características específicas das entidades e respeitando os direitos fundamentais e os interesses dos titulares dos dados e dos seus representantes legais, assim como da legislação aplicável nomeadamente do Segredo Estatístico Nacional e da Proteção de dados. No que se refere ao acesso a micro dados (área extremamente sensível de informação estatística), levantam-se sobretudo dois tipos de questões: por um lado satisfazer a urgência e as complexidades cada vez maiores da estatística na área da educação e ciência, e por outro lado, encontrar um *modus operandi* que se enquadre globalmente na legislação subordinante.

As partes envolvidas no estudo comprometem-se a respeitar os desenvolvimentos decorrentes da Lei n.º 22/2008, de 13 de maio (Sistema Estatístico Nacional - SEN), assentando fundamentalmente nos seguintes imperativos:

- obediência às regras do segredo estatístico;
- proteção de dados pessoais;
- anonimização da informação;

assim como o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), REGULAMENTO (UE) 2016/679 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO, de 27 de abril e Lei n.º 58/2019 de 8 de agosto e da Resolução do Conselho de Ministros n.º 41/2018.

E entendem como determinante os seguintes aspetos:

- a definição e conceito de micro dado, para efeitos da presente Declaração de Compromisso, é considerada como a informação detalhada que conduz à identificação da unidade estatística envolvida direta ou indiretamente;
- a informação necessária é exclusivamente a que interessa em função dos fins para que é recolhida e utilizada.

Assim:

As partes intervenientes, acordam a seguinte Declaração de Compromisso de cooperação:

Cláusula 1.ª

FINALIDADE

1. A presente Declaração de Compromisso tem por finalidade determinar a cooperação entre a investigadora, **Mónica Rosa** e a Direção-Geral de Estatísticas de Educação e Ciência, no âmbito exclusivo do projeto “Mulheres em Cargos de Gestão Escolar e o Equilíbrio Trabalho-Família”, cuja finalidade é reconhecer a perceção do conflito trabalho-família pelas gestoras escolares; identificar as principais situações geradoras de conflito trabalho-família; assinalar as estratégias de âmbito pessoal encontradas pelas gestoras escolares para promover o equilíbrio trabalho-família; e identificar as estratégias de âmbito profissional mais valorizadas pelas gestoras escolares para promover o equilíbrio trabalho-família. Os produtos finais inerentes a este projeto são a dissertação de mestrado em Ciências da Educação - Gestão Escolar.
2. A cooperação referida no ponto anterior será promovida nos seguintes termos:
 - a) Por parte do Investigador:
 - i. Realização do projeto sobre “Mulheres em Cargos de Gestão Escolar e o Equilíbrio Trabalho-Família”, que consiste em análises e investigação com base na informação estatística produzida e cedida pela DGEEC e informar da conclusão dos trabalhos previstos no programa de atividades, disponibilizando os respetivos resultados através do envio à DGEEC, de uma cópia eletrónica do produto final;
 - ii. Depositar na DGEEC uma cópia eletrónica do resultado final dos dados estatísticos derivados e bases de dados que poderão ser disponibilizados a outros investigadores, devendo estes ser identificados;
 - iii. Referenciar a DGEEC como detentora dos dados estatísticos ou administrativos fornecidos, em qualquer publicação impressa, eletrónica ou sob a forma de comunicação, desde que a mesma neles se tenha baseado total ou parcialmente;
 - iv. Informar a DGEEC de quaisquer problemas de natureza técnica, metodológica, de registo de dados ou de erros detetados nos dados utilizados, assim como de eventuais incidentes de privacidade, de acordo com o estabelecido no RGPD e reportando à autoridade de controlo nacional;
 - v. Garantir que a utilização dos dados cedidos é exclusiva para o projeto “Mulheres em Cargos de Gestão Escolar e o Equilíbrio Trabalho-Família” e que os dados estatísticos e seus produtos continuam a pertencer à DGEEC, pelo que não poderão ser utilizados noutros fins ou projetos, salvo em caso de novo pedido de dados;

- vi. No caso da existência de eventuais incidentes de privacidade, divulgação indevida, perda, desvio de dados pessoais de forma voluntária ou acidental, por parte da coordenação do projeto pode a DGEEC indicar penalizações, incluindo a impossibilidade de utilização dos dados disponibilizados, independentemente das eventuais sanções previstas nos artigos n.º 46 a 51 da Lei n.º 58/2019 de 8 de agosto.
- b) Por parte da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC):
- i. Disponibilizar informação estatística produzida pela DGEEC salvaguardando-se os aspetos relacionados com o segredo estatístico e com o Regulamento Geral da Proteção de Dados, garantindo-se que a informação produzida apenas seja utilizada para fins de investigação e do estudo desenvolvido no âmbito da atividade do projeto “Mulheres em Cargos de Gestão Escolar e o Equilíbrio Trabalho-Família”;
 - ii. Disponibilizar o acesso aos micro dados específicos no âmbito do projeto reportados através do DATADGEEC - Estatísticas da Educação e Formação - docentes para todos os anos disponíveis;
 - iii. Apoiar metodologicamente, designadamente mediante prestação de esclarecimentos e apoio técnico ao projeto.
3. Não são suscetíveis de serem integradas na presente Declaração de Compromisso ações que obriguem a contrapartidas financeiras por parte de qualquer das partes outorgantes.

Cláusula 2.^a

CONDIÇÕES DE ACESSO AOS DADOS

1. Uma vez fornecidos os dados pela DGEEC, o Investigador garantirá a sua segurança técnica, o que implicará o acesso restrito, pessoal e intransmissível da informação, cedendo para tal o primeiro outorgante uma sala específica com equipamento informático adequado e reservada.
2. Para observância do clausulado no parágrafo anterior deverão ser observados os seguintes princípios para acesso aos dados:
 - a) O acesso aos dados destina-se exclusivamente a fins de investigação e para o projeto “Mulheres em Cargos de Gestão Escolar e o Equilíbrio Trabalho-Família” não podendo os mesmos ser utilizados para fins comerciais. O acesso só pode ser solicitado por investigadores individualmente identificados, através da assinatura de protocolo no caso do investigador principal/coordenador e, de termo(s) de responsabilidade no caso de investigadores auxiliares associados ao projeto;
 - b) Os dados, antes de se proceder à anonimização, não poderão, em circunstância alguma ser utilizados fora das instalações da DGEEC. A DGEEC compromete-se a

facultar o acesso aos dados em equipamento informático dedicado a bases de dados confidenciais, sem qualquer ligação a meios de gravação ou transferência de informação (tais como impressoras, ligação à Internet ou a qualquer suporte magnético, como dispositivos de massa amovíveis, CD-ROM ou outros). A DGEEC garante ainda que todos os ficheiros que saiam do equipamento onde os dados estão instalados são sujeitos a controlo prévio por parte de um membro da DGEEC, só sendo facultados ficheiros devidamente anonimizados, salvaguardando assim a confidencialidade dos dados;

- c) Em caso de violação das regras técnicas de segurança dos dados disponibilizados, o investigador do projeto “Mulheres em Cargos de Gestão Escolar e o Equilíbrio Trabalho-Família” não pode, em circunstância alguma, realizar qualquer operação de tratamento de dados: i) em caso de violação involuntária, será necessário preparar novo conjunto de dados que cumpram os requisitos da proteção de dados e confidencialidade; ii) no caso de violação voluntária está sujeito a penalizações previstas na legislação, nomeadamente na Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto, entre outra legislação aplicável;
- d) Quando o investigador do projeto “Mulheres em Cargos de Gestão Escolar e o Equilíbrio Trabalho-Família” realizar tratamento de dados, fora das instalações da DGEEC, deverá tomar as medidas prévias de mitigação de risco, nomeadamente as previstas na Resolução do Conselho de Ministros n.º 41/2018, relativas aos requisitos técnicos mínimos das redes e sistemas de informação que são exigidos ou recomendados a todos os serviços e entidades da Administração direta e indireta do Estado.

Cláusula 3.ª

DISPOSIÇÕES FINAIS

1. A presente Declaração de Compromisso pode ser dado por findo por comum acordo ou denunciado a todo o tempo por uma das partes, nomeadamente caso não se verifique o cumprimento das condições anteriormente enunciadas ou em consequência de alterações no enquadramento legal do Sistema Estatístico Nacional e/ou do Ministério da Educação, da Ciência e da Inovação.
2. As alterações à Declaração de Compromisso devem ser propostas a tempo de serem discutidas e acordadas pela DGEEC e submetidas a homologação superior.
3. A Declaração de Compromisso terá validade até 31 de dezembro de 2025, com possibilidade de renovação, caso a duração do projeto assim a justifique, bastando para esse efeito

redigir uma prorrogação do prazo da presente Declaração de Compromisso no final do período de vigência.

4. A presente Declaração de Compromisso entrará em vigor a partir da data da sua assinatura.

Assinado em Lisboa, a língua portuguesa, ficando um exemplar com cada uma das partes.

Pelo Projeto

Diretor-Geral da DGEEC

Mónica Rosa

Maria João Santos

Susana Sousa

Nuno Neto Rodrigues

Assinado por: **MÓNICA MAFALDA PIRES
GODINHO NETO ROSA**
Num. de Identificação: 12814063
Data: 2025.05.26 17:52:33+01'00'

Assinado por: **SUSANA MANUELA FRANCO DE
FARIA DE SOUSA**

Assinado por: **NUNO MIGUEL CORREIA DOS
SANTOS NETO RODRIGUES**
Data: 2025.05.30 09:29:37+01'00'

Assinado por: **MARIA JOÃO SOUSA PINTO DOS
SANTOS**
Num. de Identificação: 07364644
Data: 2025.05.26 10:48:44 +0100



DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE

Mónica Mafalda Pires Godinho Neto Rosa, portadora do cartão de cidadão n.º 12814063 - 1ZX0, com validade até 15/03/2031, na qualidade de estudante de mestrado da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Politécnico de Leiria, declara que está vinculada pelo segredo profissional, nos termos da alínea d) do n.º 2 do artigo 6.º da Lei n.º 22/2008, de 13 de maio, (Lei do Sistema Estatístico Nacional (SEN) e das regras de confidencialidade decorrentes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), comprometendo-se, conseqüentemente, a guardar absoluto sigilo de toda a informação de que tenha conhecimento no exercício ou em razão das suas funções relacionadas com a atividade estatística, mesmo após o termo do trabalho realizado.

A violação do dever de segredo profissional é punível disciplinarmente e criminalmente, de acordo com o previsto no artigo 32.º da Lei do SEN (aplicável aos funcionários, estagiários, investigadores, estudantes de doutoramento/mestrado e prestadores de serviços da DGEEC).

O incumprimento das obrigações de confidencialidade decorrentes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados é passível das sanções previstas neste.

Assinado por: **MÓNICA MAFALDA PIRES
GODINHO NETO ROSA**
Num. de Identificação: 12814063
Data: 2025.05.26 17:54:50+01'00'

Mónica Rosa

DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE

Maria João Sousa Pinto dos Santos, portadora do cartão de cidadão n.º 7364644 0 ZX3, com validade até 22/07/2031, na qualidade de orientadora de tese de mestrado na Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Politécnico de Leiria, declara que está vinculada pelo segredo profissional, nos termos da alínea d) do n.º 2 do artigo 6.º da Lei n.º 22/2008, de 13 de maio, (Lei do Sistema Estatístico Nacional (SEN) e das regras de confidencialidade decorrentes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), comprometendo-se, conseqüentemente, a guardar absoluto sigilo de toda a informação de que tenha conhecimento no exercício ou em razão das suas funções relacionadas com a atividade estatística, mesmo após o termo do trabalho realizado.

A violação do dever de segredo profissional é punível disciplinarmente e criminalmente, de acordo com o previsto no artigo 32.º da Lei do SEN (aplicável aos funcionários, estagiários, investigadores, estudantes de doutoramento/mestrado e prestadores de serviços da DGEEC).

O incumprimento das obrigações de confidencialidade decorrentes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados é passível das sanções previstas neste.

Assinado por: **MARIA JOÃO SOUSA PINTO DOS SANTOS**
Num. de Identificação: 07364644
Data: 2025.05.26 10:46:42 +0100

Maria João Santos

DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE

Susana Manuela Franco Faria de Sousa, portadora do cartão de cidadão n.º 09809594 3 ZV3, com validade até 14/05/2031, na qualidade de orientadora de tese de mestrado na Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Politécnico de Leiria, declara que está vinculada pelo segredo profissional, nos termos da alínea d) do n.º 2 do artigo 6.º da Lei n.º 22/2008, de 13 de maio, (Lei do Sistema Estatístico Nacional (SEN) e das regras de confidencialidade decorrentes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), comprometendo-se, conseqüentemente, a guardar absoluto sigilo de toda a informação de que tenha conhecimento no exercício ou em razão das suas funções relacionadas com a atividade estatística, mesmo após o termo do trabalho realizado.

A violação do dever de segredo profissional é punível disciplinarmente e criminalmente, de acordo com o previsto no artigo 32.º da Lei do SEN (aplicável aos funcionários, estagiários, investigadores, estudantes de doutoramento/mestrado e prestadores de serviços da DGEEC).

O incumprimento das obrigações de confidencialidade decorrentes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados é passível das sanções previstas neste.

Assinado por: **SUSANA MANUELA FRANCO DE FÁRIA DE SOUSA**



Susana Sousa

ANEXO 2 – DADOS RECOLHIDOS SOBRE OS ÓRGÃOS DE GESTÃO ESCOLAR

Ano Letivo	Presidente do Conselho Geral			Diretor			Subdiretor			Adjunto do Diretor		
	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total
2013/2014	96	108	204	462	329	791	287	468	755	650	1246	1896
2014/2015	102	127	229	444	342	786	269	462	731	640	1192	1832
2015/2016	124	146	270	447	342	789	272	447	719	662	1198	1860
2016/2017	113	159	272	446	334	780	287	434	721	645	1180	1825
2017/2018	111	127	238	436	336	772	280	404	684	676	1126	1802
2018/2019	112	123	235	408	327	735	264	387	651	656	1070	1726
2019/2020	113	119	232	405	333	738	239	388	627	628	1049	1677
2020/2021	110	120	230	375	304	679	250	408	658	618	1000	1618
2021/2022	99	92	191	349	290	639	226	395	621	548	1115	1663
2022/2023	111	103	214	336	272	608	230	371	601	521	959	1480

Dados recolhidos em consulta à base de dados dos docentes da Escola Pública da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), entre os anos letivos 2013/2014 e 2022/2023, em visita presencial a 2 de julho de 2025.

ANEXO 3 – GUIÃO DO QUESTIONÁRIO

Guião do Questionário

Tema: Mulheres em cargos de gestão escolar e o equilíbrio trabalho-família

Questão de Partida: De que modo é percecionado o conflito trabalho-família nas mulheres que acumulam responsabilidades familiares com a gestão escolar?

Objetivos:

- Reconhecer a perceção do conflito trabalho-família pelas gestoras escolares.
- Identificar as principais situações geradoras de conflito trabalho-família.
- Assinalar as estratégias de âmbito pessoal encontradas pelas gestoras escolares para promover o equilíbrio trabalho-família.
- Identificar as estratégias de âmbito profissional mais valorizadas pelas gestoras escolares para promover o equilíbrio trabalho-família.

Público-Alvo: Mulheres que assumam cumulativamente responsabilidades familiares e pessoais, com cargos de gestão escolar (nível operacional, intermédio ou institucional).

Amostra: Mulheres que residam e/ou trabalhem nos distritos de Leiria e Lisboa (selecionada por conveniência, de acordo com a disponibilidade para recolher os dados)

Secção	Objetivos	Questões Orientadoras
2 - Dados profissionais - Dados pessoais	- Recolher dados profissionais relevantes para a pesquisa.	- Cargo de gestão atualmente desempenhado - Ensino Público ou Particular e Cooperativo - Anos em cargos de gestão escolar - Anos de carreira - Nível de ensino
	- Recolher dados pessoais e familiares relevantes para a pesquisa.	- Habilitações Literárias - Faixa etária - Zona geográfica - Agregado familiar - Idade dos/as filhos/as - Outros dependentes
3 - Perceção do conflito trabalho-família	- Reconhecer se é percecionado conflito trabalho-família pelas participantes. - Compreender se o conflito é percecionado de igual modo em	- Grau de concordância por meio de uma escala de Likert: - As exigências do meu trabalho entram em conflito com a minha vida familiar.

	<p>ambos os domínios (trabalho ou família).</p> <p>- Identificar as principais situações geradoras de conflito trabalho-família.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - As horas que dedico ao trabalho entram em conflito com as horas que dedico à minha família. - As pressões geradas pelo meu trabalho provocam fadiga e/ou <i>stress</i>, entrando em conflito com minha vida familiar. - O conflito entre o meu trabalho e a minha família leva a que tenha de fazer mudanças nas minhas atividades familiares. - O comportamento que me é exigido no meu trabalho entra em conflito com o comportamento esperado de mim pela minha família. - As exigências da minha família entram em conflito com as minhas atividades no trabalho. - As horas que dedico à minha família entram em conflito com as horas que dedico ao meu trabalho. - As pressões geradas pela minha família provocam fadiga e/ou <i>stress</i>, entrando em conflito com o meu trabalho. - O conflito entre a minha família e o meu trabalho leva a que tenha de fazer mudanças nas minhas atividades laborais. - O comportamento que me é exigido pela minha família entra em conflito com o comportamento esperado de mim no meu trabalho. - A gestão do conflito entre as minhas obrigações familiares e profissionais reflete-se na qualidade do meu sono e da minha alimentação. - A gestão do conflito entre as minhas obrigações familiares e profissionais reflete-se na minha disponibilidade para realizar atividade física regular e/ou outras atividades de lazer. <p>- Campo de resposta aberta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indique cinco situações que provocam <i>stress</i> em ambos os domínios. - Para cada situação, indicar a frequência e a intensidade do stress, através de duas escalas de cinco pontos.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<i>Adaptado de Gonçalves (2014, p. 217-218)¹⁹</i>
4 - Estratégias de equilíbrio trabalho-família	<ul style="list-style-type: none"> - Assinalar as estratégias de âmbito pessoal encontradas pelas gestoras escolares para promover o equilíbrio trabalho-família. - Indicar as estratégias de âmbito profissional mais valorizadas pelas gestoras escolares para promover o equilíbrio trabalho-família. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolha múltipla ordenada: <ul style="list-style-type: none"> - Selecione as cinco estratégias de âmbito familiar que considera mais relevantes para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais. - Selecione as cinco estratégias de âmbito familiar que considera mais relevantes para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais. - Selecione as cinco estratégias de âmbito profissional que considera mais relevantes para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais. - Selecione as cinco estratégias no âmbito das políticas públicas que considera mais relevantes para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais. - Escolha múltipla: <ul style="list-style-type: none"> - Que tipo de estratégias considera mais relevante? - Quem a apoiou na decisão de assunção do cargo de liderança escolar que ocupa? - Pergunta de resposta aberta: <ul style="list-style-type: none"> - Qual o maior desafio que se coloca às mulheres que assumem simultaneamente responsabilidades familiares com um cargo de gestão escolar?

¹⁹ Gonçalves, S. (org.). (2014). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações - Princípios e Práticas*.

ANEXO 4 – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Inquérito por Questionário

Mulheres em Cargos de Gestão Escolar e o Equilíbrio Trabalho-Família

Seção 1/4 - Apresentação

O presente questionário é apresentado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação – Gestão Escolar, em curso na Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria.

Para procurar responder à questão de partida “de que modo é percecionado o conflito trabalho-família nas mulheres que acumulam responsabilidades familiares com a gestão escolar”, será apresentado um conjunto diversificado de questões, com os objetivos de determinar a perceção do conflito trabalho-família, identificar as principais situações geradoras de conflito e assinalar as estratégias de âmbito pessoal e profissional mais utilizadas.

Solicita-se que responda ao presente questionário caso considere que acumula responsabilidades familiares com um cargo de gestão escolar, em qualquer tipologia ou nível de ensino.

Os dados fornecidos são anónimos e confidenciais, sendo utilizados exclusivamente para a presente investigação. Pede-se que responda da forma mais clara e precisa possível. Ao avançar para a secção seguinte, está a consentir o tratamento dos dados, nas condições apresentadas.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Seção 2/4 - Dados Profissionais e Pessoais

1. Cargo de gestão escolar que desempenha atualmente:
 - () Coordenadora de Departamento
 - () Coordenadora de Curso

- Coordenadora de Estabelecimento
 - Adjunta da Direção
 - Subdiretora
 - Diretora de Agrupamento de Escolas / Escola não Agrupada
 - Diretora Pedagógica
 - Diretora Técnica
 - Presidente do Conselho Pedagógico
 - Outro. Qual? _____
2. A escola onde desempenha funções de gestão escolar pertence ao ensino:
- Público
 - Particular e Cooperativo
3. Se desempenhou outro/s cargo/s de gestão escolar anteriormente, indique qual/ais? _____
4. Indique o número de anos de carreira em cargos de gestão escolar.

5. Indique o número de anos de carreira no ensino/formação.

6. Indique o nível de ensino em que leciona ou lecionou.
- Creche e/ou Educação Pré-escolar
 - 1º Ciclo
 - 2º Ciclo
 - 3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados)
 - Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)
 - Educação Especial
 - Ensino Superior

7. Habilitações literárias:

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro. Qual? _____

8. Concelho em que trabalha: _____

9. Concelho em que reside: _____

10. Faixa etária em que se insere:

25/39 anos

40/54 anos

+ 55 anos

11. Estado civil:

Solteira

Casada

Em união de facto

Divorciada

Viúva

12. Composição do agregado familiar:

Cônjuge/Parceiro

Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)

Pais ou sogros

Avós

Outros. Especifique _____

13. Idade dos filhos (se aplicável): _____

14. Tem outros dependentes a seu cargo (para além dos filhos)?

Não

Sim.

14.1. Se respondeu sim na questão anterior, indique que outros dependentes tem a seu cargo. _____

Seção 3/4 - Percepção do Conflito Trabalho/Família

15. Indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações.

As exigências do meu trabalho entram em conflito com a minha vida familiar.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

As horas que dedico ao trabalho entram em conflito com as horas que dedico à minha família.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

As pressões geradas pelo meu trabalho provocam fadiga e/ou <i>stress</i> , entrando em conflito com minha vida familiar.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

O conflito entre o meu trabalho e a minha família leva a que tenha de fazer mudanças nas minhas atividades familiares.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

O comportamento que me é exigido no meu trabalho entra em conflito com o comportamento esperado de mim pela minha família.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

As exigências da minha família entram em conflito com as minhas atividades no trabalho.				
-----------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
---------------------	-------------------	---------------------------	-------------------	---------------------

As horas que dedico à minha família entram em conflito com as horas que dedico ao meu trabalho.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

As pressões geradas pela minha família provocam fadiga e/ou <i>stress</i> , entrando em conflito com o meu trabalho.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

O conflito entre a minha família e o meu trabalho leva a que tenha de fazer mudanças nas minhas atividades laborais.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

O comportamento que me é exigido pela minha família entra em conflito com o comportamento esperado de mim no meu trabalho.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

A gestão do conflito entre as minhas obrigações familiares e profissionais reflete-se na qualidade do meu sono e da minha alimentação.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

A gestão do conflito entre as minhas obrigações familiares e profissionais reflete-se na minha disponibilidade para realizar atividade física regular e/ou outras atividades de lazer.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

16. Indique as principais situações/dificuldades com que se confronta no equilíbrio entre o trabalho e a família, e que considera como fontes *stress* para si. Enumere-as de 1 a 5 para que as possa classificar nas questões seguintes.

16.1. Aponte com que **frequência** cada uma dessas situações ocorre, utilizando a escala: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Frequentemente; 5. Muito frequentemente.

Fontes de <i>Stress</i>	Frequência				
Fonte de <i>stress</i> 1	1	2	3	4	5
Fonte de <i>stress</i> 2	1	2	3	4	5
Fonte de <i>stress</i> 3	1	2	3	4	5
Fonte de <i>stress</i> 4	1	2	3	4	5
Fonte de <i>stress</i> 5	1	2	3	4	5

16.2. Assinale a **intensidade** do *stress* que geralmente sente em cada uma dessas situações, utilizando a escala: 1. Nula; 2. Ligeira; 3. Moderada; 4. Forte; 5. Extremamente forte.

Fontes de <i>Stress</i>	Intensidade				
Fonte de <i>stress</i> 1	1	2	3	4	5
Fonte de <i>stress</i> 2	1	2	3	4	5
Fonte de <i>stress</i> 3	1	2	3	4	5
Fonte de <i>stress</i> 4	1	2	3	4	5
Fonte de <i>stress</i> 5	1	2	3	4	5

Seção 4/4 - Estratégias de Equilíbrio Trabalho-Família

17. Selecione as **cinco estratégias de âmbito familiar** que considera mais relevantes para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais, indicando o grau de importância, em que 1 é a menos importante e 5 a mais importante.

Apoio do cônjuge/companheiro/a	1	2	3	4	5
Apoio dos filhos mais velhos	1	2	3	4	5
Apoio de familiares	1	2	3	4	5
Apoio de profissional de serviço doméstico	1	2	3	4	5
Instituições formais de apoio à infância (creche e jardim de infância)	1	2	3	4	5
Apoio extraescolar (ATL, CAE, CAF, AAAF, Campos de Férias, <i>Babysitting</i> , entre outras)	1	2	3	4	5
Instituições formais de apoio à terceira idade (Centro de Dia e Lar de Idosos)	1	2	3	4	5

17.1. Caso exista outra estratégia de âmbito familiar que considere relevante para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais, por favor indique.

18. Selecione as **cinco estratégias de âmbito pessoal** que considera mais relevantes para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais, indicando o grau de importância, em que 1 é a menos importante e 5 a mais importante.

Prática regular de atividade física	1	2	3	4	5
Realização de atividades culturais	1	2	3	4	5
Convívio com amigos e familiares	1	2	3	4	5
Planeamento antecipado das tarefas familiares e/ou laborais	1	2	3	4	5
Divisão de tarefas	1	2	3	4	5
Estratégias pessoais de gestão de <i>stress</i> (adquiridas com a experiência)	1	2	3	4	5
Apoio profissional (psicoterapeuta, <i>coach</i> , entre outros)	1	2	3	4	5

18.1. Caso exista outra estratégia de âmbito pessoal que considere relevante para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais, por favor indique.

19. Selecione as **cinco estratégias de âmbito profissional** que considera mais relevantes para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais, indicando o grau de importância, em que 1 é a menos importante e 5 a mais importante.

Horário de trabalho flexível e/ou regime de teletrabalho	1	2	3	4	5
Suporte da liderança e/ou dos colegas de trabalho	1	2	3	4	5
Cultura organizacional que promova a participação na vida familiar e a desconexão do trabalho	1	2	3	4	5
Programas de desenvolvimento profissional (formação específica para líderes/supervisores, tutorias, entre outras)	1	2	3	4	5
Subsídios e prémios monetários (incluindo apoio às deslocações, instituições de apoio à infância ou idosos, planos de saúde, entre outros)	1	2	3	4	5
Serviços disponibilizados pela escola ou por parceiros externos (cantina, ginásios, instituições de apoio à infância ou a idosos, entre outras)	1	2	3	4	5
Celebrações e atividades culturais (entre a equipa de trabalho e/ou com a participação da família)	1	2	3	4	5

19.1. Caso exista outra estratégia de âmbito pessoal que considere relevante para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais, por favor indique.

20. Selecione as **cinco estratégias no âmbito das políticas públicas** que considera mais relevantes para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais, ordenando-as por grau de importância, em que 1 é a mais importante e 5 a menos importante.

Licenças parentais alargadas	1	2	3	4	5
Medidas de apoio à família (flexibilização do horário de trabalho, redução de horário para amamentação e assistência à família)	1	2	3	4	5
Licença do cuidador	1	2	3	4	5
Apoio à contratação em regimes de maior estabilidade	1	2	3	4	5
Regulamentação específica para os regimes de teletrabalho e de horários flexíveis	1	2	3	4	5
Políticas que fomentem a igualdade de género, principalmente ao nível da progressão da carreira e dos salários auferidos	1	2	3	4	5
Flexibilização dos horários das instituições formais de apoio à família	1	2	3	4	5

20.1. Caso exista outra estratégia no âmbito das políticas públicas que considera mais relevante para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais, por favor indique. _____

21. Na sua opinião, que tipo de estratégias considera mais relevantes para o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e familiares? Selecione uma opção.

- Estratégias de âmbito familiar
- Estratégias de âmbito pessoal
- Estratégias de âmbito profissional
- Estratégias ao nível das políticas públicas

22. Com base na sua vivência, quem a apoiou na decisão de assunção do cargo de liderança escolar que ocupa? Selecione no máximo três opções.

- Cônjuge/Parceiro
- Filhos
- Pais ou sogros
- Família alargada
- Amigos
- Colegas de trabalho
- Superiores e/ou mentores
- Outros. Especifique _____

23. Na sua opinião, qual o maior desafio que se coloca às mulheres que assumem simultaneamente responsabilidades familiares com um cargo de gestão escolar?

Agradecimento

Agradeço a sua atenção e tempo despendido na realização do presente questionário. O seu contributo foi muito importante!

ANEXO 5 – RESULTADOS OBTIDOS NO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Respostas às perguntas de 1 a 4 – Dados profissionais

Número de Participante	Carimbo de data/hora	1. Cargo de gestão escolar que desempenha atualmente:	2. A escola onde desempenha funções de gestão escolar pertence ao ensino:	3. Se desempenhou outro/s cargo/s de gestão escolar anteriormente, indique qual/ais?	4. Indique o número de anos de carreira em cargos de gestão escolar.
1	4/14/2025 14:49:32	Adjunta da Direção	Particular e Cooperativo	Coordenação de curso	5
2	4/14/2025 14:54:22	Subdiretora	Público		35
3	4/14/2025 15:06:55	Coordenadora de Estabelecimento	Particular e Cooperativo		7
4	4/14/2025 15:13:48	Diretora de Agrupamento de Escolas / Escola não Agrupada	Particular e Cooperativo		15
5	4/14/2025 15:23:59	Subdiretora	Público		2
6	4/14/2025 15:24:13	Diretora de Agrupamento de Escolas / Escola não Agrupada	Público	Coordenadora de Estabelecimento e Adjunta	15
7	4/14/2025 15:32:50	Diretora de Agrupamento de Escolas / Escola não Agrupada	Público		1
8	4/14/2025 15:48:50	Diretora de Agrupamento de Escolas / Escola não Agrupada	Público	Adjunta da Direção, Coordenadora de Escola	10
9	4/14/2025 15:54:29	Coordenadora de Curso	Particular e Cooperativo		11
10	4/14/2025 16:00:28	Coordenadora de Departamento	Público	Coordenadora de Escola	3
11	4/14/2025 16:01:54	Coordenadora de Curso	Particular e Cooperativo		6
12	4/14/2025 16:02:06	Adjunta da Direção	Particular e Cooperativo	Adjunta Direção	2
13	4/14/2025 16:04:26	Coordenadora de Departamento	Público		4
14	4/14/2025 16:05:42	Adjunta da Direção	Particular e Cooperativo		1
15	4/14/2025 16:14:06	Coordenadora de Departamento	Público		2
16	4/14/2025 16:14:23	Coordenadora de Departamento	Público		2
17	4/14/2025 16:19:32	Subdiretora	Público	Vice- presidente de Conselho Executivo, Presidente de Comissão Administrativa Provisória, A	9
18	4/14/2025 16:23:31	Coordenadora de Departamento	Público		10
19	4/14/2025 16:29:15	Diretora Pedagógica	Particular e Cooperativo		2
20	4/14/2025 16:34:55	Coordenadora de Estabelecimento	Público		10
21	4/14/2025 16:37:19	Coordenadora de Departamento	Público		8
22	4/14/2025 16:40:33	Adjunta da Direção	Público	Coordenadora de Departamento e coordenadora da EMAEI (cargo que acumulo ainda)	7
23	4/14/2025 16:54:16	Coordenadora de Equipa Educativa	Público	Coordenadora de Diretores de Turma	8
24	4/14/2025 17:11:58	Diretora de Agrupamento de Escolas / Escola não Agrupada	Público	Cargo de direção no Ministério da Educação	21
25	4/14/2025 17:16:33	Diretora de Agrupamento de Escolas / Escola não Agrupada	Público		14

26	4/14/2025 18:35:21	Coordenadora de Curso	Particular e Cooperativo		4
27	4/14/2025 19:13:25	Coordenadora de Curso	Particular e Cooperativo		6
28	4/14/2025 19:13:50	Diretora de Agrupamento de Escolas / Escola não Agrupada	Público	Diretora de Escola do 1º Ciclo; Adjunta da Direção	22
29	4/14/2025 19:22:17	Coordenadora de Estabelecimento	Público		19
30	4/14/2025 20:47:38	Subdiretora	Público		8
31	4/14/2025 22:45:15	Adjunta da Direção	Público		3
32	4/15/2025 9:42:16	Coordenadora de Estabelecimento	Particular e Cooperativo		25
33	4/15/2025 10:17:37	Diretora de Agrupamento de Escolas / Escola não Agrupada	Público	Presidente do Conselho Geral	3
34	4/15/2025 10:21:43	Subdiretora	Público	Coordenadora de Departamento	14
35	4/15/2025 11:01:31	Diretora Pedagógica	Particular e Cooperativo		29
36	4/15/2025 11:29:01	Coordenadora de Diretores de Turma	Público		2
37	4/15/2025 11:37:48	Diretora Técnica	Particular e Cooperativo	Sim. O mesmo em diferentes instituições.	35
38	4/15/2025 14:19:00	Diretora Técnica	Particular e Cooperativo	Coordenadora Pedagógica	13
39	4/15/2025 15:03:57	Coordenadora de Departamento	Público	Vice-presidente de um conselho executivo, coordenadora da Biblioteca, coordenadora de diretores de turma	10
40	4/15/2025 15:17:15	Coordenadora de Ano	Público		12
41	4/15/2025 18:26:19	Adjunta da Direção	Público		4
42	4/15/2025 18:32:10	Coordenadora de Departamento	Público		4
43	4/15/2025 21:41:44	Coordenadora de Curso	Público		11
44	4/16/2025 10:31:00	Subdiretora	Particular e Cooperativo	Coordenadora de Curso	14
45	4/16/2025 14:42:16	Diretora de Agrupamento de Escolas / Escola não Agrupada	Público	Diretora Pedagógica e Adjunta da Direção	20
46	4/16/2025 17:20:32	Diretora de Agrupamento de Escolas / Escola não Agrupada	Público	Diretora de Turma, Coordenadora de Departamento, Adjunta da direção	40
47	4/16/2025 19:09:08	Adjunta da Direção	Público	TORVC - Tec. Orientação, Reconhecimento e Validação de Competências	4
48	4/17/2025 10:31:16	Coordenadora de Estabelecimento	Particular e Cooperativo		18
49	4/17/2025 10:36:41	Coordenadora de Estabelecimento	Particular e Cooperativo	Acumulo funções como coordenadora pedagógica e técnica	7
50	4/17/2025 11:21:47	Diretora de Agrupamento de Escolas / Escola não Agrupada	Particular e Cooperativo		13
51	4/17/2025 12:55:32	Diretora Pedagógica	Particular e Cooperativo	Acumulo DIREÇÃO do estabelecimento e DIREÇÃO Pedagógica	4
52	4/17/2025 15:15:34	Adjunta da Direção	Público		3
53	4/19/2025 15:18:21	Diretora de Agrupamento de Escolas / Escola não Agrupada	Particular e Cooperativo		8
54	4/20/2025 0:08:40	Coordenadora de ano	Público	Diretora de turma; representante de grupo disciplinar	3
55	4/21/2025 12:07:44	Coordenadora de Curso	Particular e Cooperativo		15
56	4/21/2025 12:52:37	Adjunta da Direção	Público	Assessora	7
57	4/21/2025 16:23:36	Diretora Pedagógica	Particular e Cooperativo		18

58	4/22/2025 11:12:27	Diretora de Agrupamento de Escolas / Escola não Agrupada	Particular e Cooperativo		12
59	4/22/2025 15:08:41	Adjunta da Direção	Público	Coordenadora de estabelecimento	15
60	4/22/2025 15:11:42	Adjunta da Direção	Público		3
61	4/23/2025 13:18:47	Diretora Geral Creche	Particular e Cooperativo	Coordenadora de Centros de Estudo e Direção de IPSS	20
62	4/23/2025 14:36:44	Coordenadora de Departamento	Público		10
63	4/24/2025 9:13:49	Coordenadora de Estabelecimento	Público		4
64	4/24/2025 10:05:28	Diretora de Agrupamento de Escolas / Escola não Agrupada	Público	Subdiretora, Coordenadora de Departamento, coordenadora de diretores de turma, coordenadora do secretariado de exames	12
65	4/24/2025 10:10:39	Adjunta da Direção	Particular e Cooperativo	Coordenadora de Departamento	7
66	4/24/2025 11:45:04	Diretora Pedagógica	Particular e Cooperativo		6
67	4/24/2025 16:29:16	Coordenadora de Departamento	Público	Sim, coordenadora de departamento nouro agrupamento	4
68	4/25/2025 16:47:46	Coordenadora de Estabelecimento	Público	Coordenadora da EMAEI	4
69	4/30/2025 12:01:51	Diretora Pedagógica	Particular e Cooperativo	Coordenadora Pedagógica	6
70	5/2/2025 17:49:57	Coordenadora de Estabelecimento	Público	Subdiretora, Presidente de CAP, Presidente do Conselho Geral	9
71	5/13/2025 10:24:18	Coordenadora de Estabelecimento	Público		5
72	5/15/2025 11:28:47	Coordenadora de Departamento	Público	Coordenação de gabinete Comunicação e imagem	6
73	5/15/2025 11:38:24	Co-Coordenadora de Departamento	Público	Coordenadora de Departamento	3

Respostas às perguntas de 5 a 9 – Dados profissionais

Número de Participante	5. Indique o número de anos de carreira no ensino/formação.	6. Indique o nível de ensino em que leciona ou lecionou.	7. Habilitações literárias:	8. Concelho em que trabalha:	9. Concelho em que reside:
1	11	Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Arruda dos Vinhos	Arruda dos Vinhos
2	45	2º Ciclo	Licenciatura	Sintra	Amadora
3	20	2º Ciclo	Licenciatura	Sintra	Sintra
4	20	Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Amadora	Amadora
5	27	3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Leiria	Leiria
6	27	1º Ciclo, 2º Ciclo	Licenciatura	Lisboa	Lisboa
7	26	1º Ciclo, 2º Ciclo	Mestrado	Lisboa	Loures
8	26	1º Ciclo	Licenciatura	Oeiras	Sintra

9	13	Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Lisboa	Odivelas
10	39	1º Ciclo	Licenciatura	Sintra	Sintra
11	15	Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Superior	Licenciatura	Lisboa	Odivelas
12	23	Ensino Superior	Licenciatura	Sintra	Odivelas
13	21	Educação Especial	Mestrado	Sintra	Sintra
14	15	Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Mestrado	Arruda dos Vinhos	Torres Vedras
15	22	Educação Especial	Mestrado	Odivelas	Sintra
16	26	3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Sintra	Mafra
17	34	2º Ciclo, 3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados)	Mestrado	Torres Vedras	Torres Vedras
18	30	3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados), Educação Especial	Pós-Graduação	Odivelas	Odivelas
19	23	Creche e/ou Educação Pré-escolar	Licenciatura	Loures	Loures
20	26	1º Ciclo	Licenciatura	Odivelas	Odivelas
21	25	1º Ciclo, 2º Ciclo	Licenciatura	Lourinhã	Lourinhã
22	34	3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Sintra	Sintra
23	27	2º Ciclo	Licenciatura	Odivelas	Sintra
24	41	2º Ciclo, 3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Pós-Graduação	Loures	Lisboa
25	32	3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados)	Mestrado	Sintra	Cascais
26	14	3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Pós-Graduação	Lisboa	Odivelas
27	6	Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Lisboa	Almada
28	25	1º Ciclo, 2º Ciclo	Licenciatura	Amadora	Amadora
29	26	1º Ciclo	Licenciatura	Odivelas	Odivelas
30	27	3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Educação Especial	Mestrado	Sintra	Cascais
31	30	Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Mafra	Mafra
32	44	Creche e/ou Educação Pré-escolar	Pós-Graduação	Sintra	Almada
33	28	3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Mestrado	Odivelas	Sintra
34	40	1º Ciclo	Licenciatura	Caldas da Rainha	Caldas da Rainha

35	35	Creche e/ou Educação Pré-escolar	Licenciatura	Loures	Loures
36	25	3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Mestrado	Alcobaça	Alcobaça
37	5	Creche e/ou Educação Pré-escolar	Licenciatura	Lourinhã	Lourinhã
38	20	Creche e/ou Educação Pré-escolar	Licenciatura	Amadora	Loures
39	29	3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Alcobaça	Alcobaça
40	32	3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Odivelas	Oeiras
41	27	2º Ciclo, 3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Mestrado	Alcobaça	Caldas da Rainha
42	31	Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Alcobaça	Alcobaça
43	26	2º Ciclo	Licenciatura	Odivelas	Sintra
44	18	Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Sintra	Amadora
45	29	3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Sintra	Amadora
46	42	Creche e/ou Educação Pré-escolar, 1º Ciclo, 2º Ciclo, 3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Oeiras	Oeiras
47	19	3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Mestrado	Amadora	Amadora
48	20	Creche e/ou Educação Pré-escolar	Licenciatura	Lisboa	Mafra
49	9	Creche e/ou Educação Pré-escolar	Mestrado	Oeiras	Sintra
50	0	Creche e/ou Educação Pré-escolar	Licenciatura	Lisboa	Lisboa
51	13	Creche e/ou Educação Pré-escolar	Mestrado	Sintra	Sintra
52	24	1º Ciclo, 2º Ciclo	Licenciatura	Cadaval	Cadaval
53	8	Creche e/ou Educação Pré-escolar	Licenciatura	Vila Franca de Xira	Odivelas
54	21	2º Ciclo	Licenciatura	Odivelas	Mafra
55	15	Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Lisboa	Lisboa
56	30	Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Amadora	Amadora
57	20	Creche e/ou Educação Pré-escolar	Licenciatura	Lisboa	Vila Franca Xira
58	10	Ensino Superior	Mestrado	Lisboa	Mafra
59	30	1º Ciclo	Licenciatura	Porto de Mós	Porto de Mós
60	32	2º Ciclo, 3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Lisboa	Lisboa

61	20	Creche e/ou Educação Pré-escolar	Mestrado	Lisboa	Cascais
62	27	1º Ciclo, 2º Ciclo	Licenciatura	Sintra	Sintra
63	25	1º Ciclo, 2º Ciclo, Educação Especial	Mestrado	Pombal	Pombal
64	31	3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Doutoramento	Alcobaça	Alcobaça
65	22	3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Licenciatura	Lisboa	Lisboa
66	35	1º Ciclo, Ensino Superior	Mestrado	Lisboa	Torres Vedras
67	24	Educação Especial	Mestrado	Pombal	Pombal
68	27	Educação Especial	Mestrado	Óbidos	Caldas da Rainha
69	10	Creche e/ou Educação Pré-escolar	Mestrado	Loures	Loures
70	30	2º Ciclo, 3º Ciclo (inclui vias profissionalizantes e Cursos Artísticos Especializados), Ensino Secundário (inclui Ensino Profissional e Cursos Artísticos Especializados)	Mestrado	Alcobaça	Alcobaça
71	28	1º Ciclo, 2º Ciclo, Educação Especial	Mestrado	Leiria	Leiria
72	23	Ensino Superior	Doutoramento	Lisboa	Lisboa
73	28	Ensino Superior	Mestrado	Lisboa	Seixal

Respostas às perguntas de 10 a 14 – Dados pessoais e familiares

Número de Participante	10. Faixa etária em que se insere:	11. Estado civil:	12. Composição do agregado familiar:	13. Idade dos filhos (se aplicável):	14. Tem outros dependentes a seu cargo (para além dos filhos)?	14.1. Se respondeu sim na questão anterior, Indique que outros dependentes tem a seu cargo.
1	25/39 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	3	Não	
2	+ 55 anos	Solteira	Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	40	Não	
3	25/39 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	6;8	Não	
4	40/54 anos	Divorciada	Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	20	Não	
5	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	12;10;6	Não	
6	40/54 anos	Divorciada	Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	21	Não	
7	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	22; 17; 9	Não	
8	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	25	Não	
9	25/39 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	4	Não	
10	+ 55 anos	Divorciada	Vivo sozinha		Não	
11	25/39 anos	Divorciada	Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	11; 13	Não	
12	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	11; 17	Não	

13	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	12	Não	
14	25/39 anos	Casada	Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	9; 3	Não	
15	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	11; 8	Não	
16	40/54 anos	Divorciada	Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	21	Sim	Pai
17	+ 55 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	26	Não	
18	40/54 anos	Divorciada	Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	17; 20	Não	
19	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	18, 23	Não	
20	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	18; 21	Não	
21	40/54 anos	Em união de facto	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados), Pais ou sogros	16	Não	
22	+ 55 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	27; 23	Não	
23	+ 55 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro	30; 28	Não	
24	+ 55 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro	33	Não	
25	+ 55 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro	30; 28; 22	Sim	Mãe
26	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro		Não	
27	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	7; 14	Não	
28	40/54 anos	Divorciada	Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	20; 15; 9	Não	
29	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	24; 29	Não	
30	+ 55 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	22; 19	Não	
31	40/54 anos	Divorciada	Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	19; 22	Não	
32	+ 55 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro	36	Não	
33	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	15; 18	Não	
34	+ 55 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro		Não	
35	+ 55 anos	Divorciada	Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	28	Não	
36	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	12; 16	Não	
37	+ 55 anos	Divorciada	vivo sózinha, com um filho e neto a tempo parcial.	36; 37	Sim	Neto
38	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	13; 2	Não	
39	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	21	Não	
40	+ 55 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	22; 27	Não	
41	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	15	Não	
42	+ 55 anos	Em união de facto	Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	27; 28	Não	

43	40/54 anos	Em união de facto	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	18	Não	
44	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	4	Não	
45	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	16; 21	Não	
46	+ 55 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro	36; 33; 31	Sim	Netos
47	40/54 anos	Solteira	Cônjuge/Parceiro		Não	
48	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro		Não	
49	25/39 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	2; 6	Não	
50	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro		Não	
51	25/39 anos	Em união de facto	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	3	Não	
52	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	12; 17	Não	
53	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	13; 17	Não	
54	40/54 anos	Em união de facto	Cônjuge/Parceiro		Não	
55	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	13; 18	Não	
56	+ 55 anos	Em união de facto	Cônjuge/Parceiro		Sim	Pai
57	40/54 anos	Em união de facto	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	11; 8	Não	
58	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	9; 12	Não	
59	40/54 anos	Divorciada	Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	27; 23	Não	
60	+ 55 anos	Viúva	Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	20; 21	Não	
61	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	18; 15; 11	Não	
62	40/54 anos	Divorciada	Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	20	Não	
63	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	20; 15; 14	Não	
64	+ 55 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	27; 22	Não	
65	40/54 anos	Solteira	Vivo sozinha		Não	
66	+ 55 anos	Solteira	Cônjuge/Parceiro, Pais ou sogros	10	Sim	Pai e Mãe
67	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	18	Não	
68	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	24; 22; 20	Sim	Mãe
69	25/39 anos	Em união de facto	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	3; 0	Não	
70	+ 55 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados)	21; 27	Não	
71	40/54 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Filhos (biológicos, adotivos ou enteados), Pais ou sogros	24; 20; 17	Sim	Mãe

72	+ 55 anos	Em união de facto	Cônjuge/Parceiro		Não	
73	+ 55 anos	Casada	Cônjuge/Parceiro, Pais ou sogros		Sim	Pai e Mãe

Respostas à pergunta 15 (1/3) – Dados sobre o Conflito Trabalho-Família

Número de Participante	15. Indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações.				
	As exigências do meu trabalho entram em conflito com a minha vida familiar.	As horas que dedico ao trabalho entram em conflito com as horas que dedico à minha família.	As pressões geradas pelo meu trabalho provocam fadiga e/ou stress, entrando em conflito com minha vida familiar.	O conflito entre o meu trabalho e a minha família leva a que tenha de fazer mudanças nas minhas atividades familiares.	O comportamento que me é exigido no meu trabalho entra em conflito com o comportamento esperado de mim pela minha família.
1	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo em parte
2	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
3	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
4	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
5	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo totalmente
6	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo
7	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo em parte
8	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo
9	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente
10	Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo
11	Concordo em parte	Concordo totalmente	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo
12	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte
13	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo em parte
14	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte
15	Concordo em parte	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo em parte
16	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo em parte
17	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo totalmente
18	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo
19	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte
20	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte
21	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte
22	Concordo em parte	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo totalmente	Discordo em parte
23	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo totalmente
24	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
25	Concordo em parte	Concordo totalmente	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo em parte
26	Nem concordo nem discordo	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo em parte	Discordo totalmente
27	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte
28	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo em parte	Concordo em parte	Discordo totalmente
29	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo
30	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente	Discordo em parte
31	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo totalmente
32	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo em parte	Discordo totalmente	Discordo totalmente

33	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo em parte
34	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte
35	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo
36	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte
37	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
38	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo em parte
39	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente
40	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
41	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo totalmente
42	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte
43	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Nem concordo nem discordo	Concordo totalmente
44	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo em parte
45	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo
46	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo totalmente	Concordo em parte	Discordo totalmente
47	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo em parte
48	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
49	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo totalmente
50	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte
51	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
52	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente
53	Concordo em parte	Discordo em parte	Concordo em parte	Discordo totalmente	Concordo em parte
54	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte
55	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo totalmente
56	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte
57	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo
58	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo em parte
59	Discordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente	Discordo em parte	Discordo totalmente
60	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo
61	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo totalmente
62	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte
63	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo totalmente
64	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo totalmente
65	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo totalmente
66	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte
67	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte
68	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte
69	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte
70	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte
71	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo
72	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
73	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente

Respostas à pergunta 15 (2/3) – Dados sobre o Conflito Família-Trabalho

Número de Participante	15. Indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações.
------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

	As exigências da minha família entram em conflito com as minhas atividades no trabalho.	As horas que dedico à minha família entram em conflito com as horas que dedico ao meu trabalho.	As pressões geradas pela minha família provocam fadiga e/ou stress, entrando em conflito com o meu trabalho.	O conflito entre a minha família e o meu trabalho leva a que tenha de fazer mudanças nas minhas atividades laborais.	O comportamento que me é exigido pela minha família entra em conflito com o comportamento esperado de mim no meu trabalho.
1	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo totalmente	Discordo em parte	Discordo em parte
2	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
3	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte
4	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte
5	Discordo totalmente	Concordo em parte	Discordo totalmente	Discordo em parte	Discordo totalmente
6	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo
7	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo em parte	Concordo em parte	Discordo em parte
8	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente	Discordo totalmente
9	Concordo em parte	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Discordo totalmente
10	Nem concordo nem discordo	Concordo totalmente	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo
11	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo
12	Concordo em parte	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo
13	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo em parte
14	Discordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente
15	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo em parte
16	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte
17	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo
18	Discordo em parte	Concordo em parte	Discordo em parte	Concordo em parte	Discordo em parte
19	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte
20	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte
21	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte
22	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo em parte
23	Discordo totalmente	Concordo em parte	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
24	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
25	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte
26	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
27	Nem concordo nem discordo	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Discordo totalmente
28	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo em parte	Concordo em parte	Discordo totalmente
29	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo
30	Discordo em parte	Discordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente	Discordo em parte
31	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte
32	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
33	Discordo totalmente	Discordo em parte	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
34	Concordo em parte	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo
35	Nem concordo nem discordo	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Nem concordo nem discordo	Discordo totalmente
36	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente	Discordo em parte	Discordo em parte
37	Discordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente	Concordo em parte	Discordo totalmente
38	Concordo em parte	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte

39	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo em parte	Concordo em parte	Discordo totalmente
40	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
41	Discordo em parte	Discordo em parte	Discordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente
42	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte
43	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo
44	Discordo em parte	Concordo em parte	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
45	Discordo em parte	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo em parte	Discordo em parte
46	Discordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente	Discordo em parte	Discordo totalmente
47	Discordo totalmente	Discordo em parte	Discordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte
48	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo em parte	Discordo totalmente
49	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
50	Discordo em parte	Concordo em parte	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Discordo em parte
51	Concordo em parte	Concordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo
52	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Discordo totalmente
53	Discordo totalmente	Concordo em parte	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
54	Nem concordo nem discordo	Concordo totalmente	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte
55	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo totalmente
56	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
57	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo
58	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo em parte
59	Discordo em parte	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
60	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo em parte
61	Discordo em parte	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
62	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo em parte	Discordo em parte	Discordo em parte
63	Nem concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
64	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Concordo em parte	Discordo totalmente	Discordo totalmente
65	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Discordo totalmente	Discordo totalmente
66	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte
67	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo em parte
68	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo
69	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo totalmente	Concordo totalmente
70	Concordo em parte	Concordo em parte	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo
71	Discordo em parte	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo em parte
72	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo totalmente
73	Nem concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo em parte	Discordo em parte	Discordo em parte

Respostas à pergunta 15 (3/3) – Dados sobre o impacto do conflito nos hábitos pessoais

Número de Participante	15. Indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações.
------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

	A gestão do conflito entre as minhas obrigações familiares e profissionais reflete-se na qualidade do meu sono e da minha alimentação.	A gestão do conflito entre as minhas obrigações familiares e profissionais reflete-se na minha disponibilidade para realizar atividade física regular e/ou outras atividades de lazer.
1	Concordo totalmente	Concordo totalmente
2	Discordo totalmente	Discordo totalmente
3	Concordo totalmente	Concordo totalmente
4	Concordo totalmente	Concordo totalmente
5	Concordo totalmente	Nem concordo nem discordo
6	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo
7	Concordo em parte	Concordo em parte
8	Concordo totalmente	Concordo totalmente
9	Concordo totalmente	Concordo totalmente
10	Concordo totalmente	Concordo totalmente
11	Concordo totalmente	Concordo totalmente
12	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo
13	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo
14	Concordo em parte	Concordo totalmente
15	Concordo em parte	Concordo em parte
16	Discordo em parte	Discordo em parte
17	Concordo totalmente	Concordo totalmente
18	Concordo em parte	Concordo em parte
19	Nem concordo nem discordo	Concordo totalmente
20	Concordo em parte	Concordo em parte
21	Concordo totalmente	Concordo totalmente
22	Concordo totalmente	Concordo totalmente
23	Concordo em parte	Concordo em parte
24	Concordo totalmente	Concordo totalmente
25	Concordo em parte	Concordo totalmente
26	Discordo totalmente	Discordo totalmente
27	Concordo em parte	Concordo em parte
28	Concordo em parte	Concordo totalmente
29	Concordo totalmente	Concordo totalmente
30	Concordo totalmente	Concordo totalmente
31	Concordo em parte	Concordo totalmente
32	Discordo totalmente	Discordo totalmente
33	Discordo totalmente	Discordo totalmente
34	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte
35	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte
36	Concordo em parte	Concordo totalmente
37	Concordo em parte	Concordo em parte
38	Concordo totalmente	Concordo totalmente
39	Concordo totalmente	Concordo totalmente
40	Discordo totalmente	Discordo totalmente

41	Discordo em parte	Concordo totalmente
42	Concordo totalmente	Concordo totalmente
43	Concordo em parte	Concordo totalmente
44	Nem concordo nem discordo	Discordo totalmente
45	Concordo em parte	Concordo totalmente
46	Concordo totalmente	Concordo totalmente
47	Concordo totalmente	Concordo totalmente
48	Concordo em parte	Concordo totalmente
49	Concordo em parte	Concordo totalmente
50	Concordo totalmente	Concordo totalmente
51	Concordo totalmente	Concordo totalmente
52	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte
53	Concordo totalmente	Concordo totalmente
54	Concordo em parte	Concordo totalmente
55	Concordo totalmente	Nem concordo nem discordo
56	Concordo em parte	Concordo em parte
57	Concordo em parte	Concordo em parte
58	Concordo em parte	Discordo totalmente
59	Discordo totalmente	Discordo em parte
60	Concordo totalmente	Concordo totalmente
61	Concordo em parte	Concordo em parte
62	Concordo em parte	Nem concordo nem discordo
63	Concordo em parte	Concordo totalmente
64	Discordo totalmente	Concordo em parte
65	Concordo em parte	Concordo totalmente
66	Concordo em parte	Concordo totalmente
67	Concordo totalmente	Concordo totalmente
68	Concordo em parte	Concordo totalmente
69	Concordo totalmente	Concordo em parte
70	Concordo em parte	Discordo em parte
71	Concordo em parte	Concordo totalmente
72	Concordo totalmente	Concordo totalmente
73	Concordo totalmente	Concordo totalmente

Respostas à pergunta 16 – Dificuldades no equilíbrio entre trabalho e família

Número de Participante	16. Indique as cinco principais situações/dificuldades com que se confronta no equilíbrio entre o trabalho e a família, e que considera como fontes stress para si. Enumere-as de 1 a 5 para que as possa classificar nas questões seguintes.	16.1. Aponte com que frequência cada uma dessas situações ocorre, utilizando a escala: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Frequentemente; 5. Muito frequentemente.					16.2. Assinale a intensidade do stress que geralmente sente em cada uma dessas situações, utilizando a escala: 1. Nula; 2. Ligeira; 3. Moderada; 4. Forte; 5. Extremamente forte.				
		Fonte	Fonte stress 2	Fonte stress 3	Fonte stress 4	Fonte stress 5	Fonte	Fonte stress 2	Fonte stress 3	Fonte stress 4	Fonte stress 5

		stress 1					stress 1				
1	1 - pouca disponibilidade horária para acompanhar os filhos 2 - pouca capacidade para desligar do trabalho depois de sair 3 - nenhum tempo livre/disponibilidade mental para atividades de lazer/ exercício físico ao final do dia 4 - ritmo de vida muito acelerado 5 - dificuldade em descansar o suficiente	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3
2	Não tenho	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1 - HORAS DE TRABALHO 2 - EXIGÊNCIA DO TRABALHO 3 - RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS 4 - TRABALHO QUE LEVO PARA CASA POIS NÃO CONSIGO FAZER TUDO DURANTE O DIA 5 - TRABALHAR AO FIM DE SEMANA PARA ACABAR TRABALHOS QUE NÃO CONSEGUI DURANTE A SEMANA	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5
4	1- Grau de responsabilidade 2- baixa remuneração 3- falta de tempo 4 - fadiga psicológica burn out 5 - saúde geral	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	1 - gestão de tempo 2 - estabilidade emocional 3 - volume de trabalho 4 - escasso tempo livre 5 - concentração	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
6	cumprimento de prazos										
7	1 - Gestão do tempo 2 - Falta de tempo para mim 3 - Pouca atividade física 4 - Ir buscar o filho mais novo à escola 5 - Não conseguir tirar férias quando os filhos estão de férias letivas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	1 - Gestão de Conflitos Entre Funcionários 2 - Pressão para Cumprir Metas Educacionais 3 - Carga Administrativa 4 - Relacionamento com Pais e Responsáveis 5 - Falta de Recursos e Infraestrutura	4	4	5	3	3	3	4	4	3	3
9	1. Horário trabalho 2. disponibilidade fora de horas de trabalho 3. Quantidade/volume de trabalho 4. Gestão de conflitos 5. Faltas para acompanhamento de filho	4	3	4	3	4	3	3	3	2	2
10	1- Demasiadas reuniões; 2- demasiadas funções ; 3- demasiadas horas de trabalho extraordinário ; 4- Avaliação de desempenho dos pares ; 5- Clima relacional do Departamento.	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4
11	1 - Hora de entrada e saída 2 - Interrupções letivas diferentes 3 - Horários das reuniões escolares 4 - Trabalho de casa (correções de testes, preparação de aulas)	3	3	2	4		3	4	2	4	

12	1 - Horários incompatíveis 2 - Disponibilidade telefónica 3 - Férias 4 - conclusão de tarefas em casa 5 - pouco acompanhamento aos filhos devido à carga horária	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
13	1 - número de solicitações por parte do trabalho 2 - gerir os horários familiares e de trabalho 3 - número de reuniões 4 - burocracia 5 - gerir pessoas	4	3	4	3	4	5	3	4	4	5
14	1 - O tempo de deslocação 2 - A quantidade de tarefas 3 - Várias responsabilidades 4 - Horário de trabalho 5 - Cumprimento de prazos	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
15	1 - Tempo disponível 2 - organização da casa 3 - apoio ao estudo das crianças 4 - menos paciência 5 - muito trabalho em casa.	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	1 - Demasiados email lidos em casa. 2 - Demasiado trabalho levado para casa. 3 - Demasiadas mensagens wapp recebidas dia colegas/instituições para serem tratadas urgentemente em casa.	5	5	5			4	4	5		
17	1 - As horas de trabalho são inúmeras e imprevisas o que tem implicações na dinâmica familiar; 2 - OS COMPROMISSOS DE REPRESENTATIVIDADE ABSORVEM MUITOS FINS DE SEMANA, O QUE RETIRA À FAMÍLIA;	4	5				4	5			
18	1 - Tempo é disponibilidade para a família 2 - Excesso de burocracia e reuniões 3 - Os desafios de lidar com adolescentes (por ser professora) 4 - A exigência por parte da tutela em que haja resposta para as situações crítica que surgem nas escolas 5 - Os stress imposto pelo cumprimento de prazos curtos para as tarefas e responsabilidades atribuídas.	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
19	1 - Falta de paciência; 2 - fadiga física; 3 - fadiga psicológica; 4 - Isolamento; 5 - Falta de interesse em estar com outras pessoas	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
20	1 - gestão de conflitos escola 2 - comportamentos abusivos dos pais 3 - relacionamento entre pares 4 - burocracia escola										
21	1 -Tarefas escola para realizar fora de horas Horários das atividades(filhos) 2 - Gestão conflitos escola 3 - Tarefas de casa 4 - Eventos escola/ família	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	1 - Momentos de convívio familiar (conversas, almoço ou jantar com a família, passear...)	3	4	4			3	3	3		

23	1-tempo disponível; 2 - situações problemáticas; 3 - preocupação; 4 - falta de colaboração; 5 - situações de conflito	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	1 - Incapacidade de desligar, mesmo em férias; 2 - Falta de tempo para o lazer e ócio; 3 - Muitas horas de trabalho seguidas na escola; 4 - Muitas fontes de responsabilidade; 5 - Muitas fontes de preocupações	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
25	1 - Humor; 2 - tempo; 3 - férias; 4 - desligar do trabalho; 5 - apoio	3	5	5	5	4	3	2	3	4	4
26	1 - Datas de avaliação; 2 - Impossibilidade de marcar férias em conjunto; 3 - carga horária; 4 - situações de doença que implicam acompanhamento ou descanso; 5 - Impossibilidade de marcar férias ou pontes quando há dias festivos em ponte	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3
27	1 - Demasiado tempo de deslocamento casa/trabalho/casa; 2 - Não conseguir conciliar atividades extra curriculares com horário de trabalho ; 3 - Não conseguir acompanhar tempos de estudo em casa ; 4 - Presença obrigatória em Reuniões de trabalho demasiado demoradas; 5 - Impossibilidade de tirar férias fora das épocas altas;	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
28	1. Relação enquanto EE dos meus educandos - Escola; 2. Exigência no cumprimento de prazos no preenchimento de diversas plataformas; 3. Atividades extracurriculares dos meus educandos; 4. Situações de conflito entre profissionais; 5. Situações de conflito entre EE e profissionais.	2	5	3	3	3	3	4	4	5	5
29	1 - Falta de tempo para lazer; 2 - Falta de tempo para descansar ; 3 - Aumento da exigência profissional ; 4 - Pressão no trabalho ; 5 - Gestão de recursos ;	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5
30	1-férias; 2-horários; 3-disponibilidade; 4-telefonemas fora do horário; 5 - trabalhar até tarde	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4
31	1. Número de horas na escola. 2. Excesso de responsabilidades 3. Falta de tempo para descansar.	4	1	3			3	3	3		
32	Não tenho situações/dificuldades para ter stress	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	Até à data tenho conseguido organizar as coisas com equilíbrio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	1 - Tempo; 2 - Horários; 3 - Responsabilidade; 4 - Prazos; 5 - Representação	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

35	1 - Falta de tempo; 2 - cansaço; 3 - stress;	4	4	3			4	4	4		
36	Só uma, Os novos profissionais que chegam à Escola têm "muitos direitos e poucos deveres", não conhecem o sentimento de pertença a uma Instituição.	5					5				
37	1 - fadiga 2 - preocupação com uma resposta competente em ambas as dimensões;	4	5				3				
38	1 - Gestão de tempo; 2 - qualidade do tempo entre a família e o trabalho.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	1. Marcação de consultas e exames médicos ; 2. Prática regular de exercício físico; 3. Marcação de atividades e encontros com família e amigos; 4. Falta de tempo para descansar; 5. Dificuldade de corresponder às exigências e solicitações domésticas	3	5	3	5	4	3	4	4	5	5
40	Não encontro fontes de stress relacionadas com o tema do inquérito	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
41	1- Não desligar das responsabilidades; 2- Gestão de tarefas profissionais; 3- Gestão de tarefas domésticas; 4- Acompanhamento do meu filho; 5- Tempo de lazer	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3
42	1 - lazer; 2 - atividades da casa; 3 - saídas em família; 4 - compromissos laborais; 5 - atividade física;	5	4	5	5	5	2	2	3	5	5
43	1 - pressão na exigência de documentos em cima da hora; 2 - muitos emails a pedirem informações ; 3 - demasiada burocracia ; 4 - competição entre coordenadores de cursos diferentes ; 5 - falta de união entre cursos;	4	4	5	4	5	4	3	5	5	5
44	1 - tempo de qualidade; 2 - doença de familiar; 3 - prazos curtos para a realização de documentação importante;	4	3	4			3	4	5		
45	1 - Falta de tempo 2 - Nível de responsabilidade	5	5				5	5			
46	1 - Não conseguir apoiar a família sempre que precisa.	3									
47	1 - Gestão de tempo; 2 - horário de alimentação; 3 - horas de sono; 4 - desligar após o trabalho; 5 - férias não gozadas.	5	4	4	5	5	3	3	3	3	4
48	1 - Preocupação da gestão do trabalho; 2. Responsabilidade; 3 - Horários tardios no trabalho; 4 - Falta de pessoal para trabalhar; 5 - Horas que trabalho	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

49	1 - Reorganização de horários devido a impervistos da equipa; 2 - Comunicação com as famílias das crianças em situações de conflito; 3 - Alterações de horário de trabalho devido a impervistos; 4 - Cansaço físico após dias exigentes; 5 - Desgaste psicologico após gestão de conflitos ;	4	3	3	2	3	3	5	2	2	5
50	1 - Gestão de equipa; 2 - ausencia de férias; 3 - isenção horario de trabalho; 4 - burocracias na gestão escolar; 5 - gestão administrativa;	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4
51	1 - Tempo; 2 - Trabalho excessivo; 3 - Stress; 4 - Falta de paciência; 5 - Acumulação de funções;	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
52	1 - excesso de trabalho em determinadas alturas; 2 - falta de compreensão pelo meu trabalho da parte do marido; 3 - excesso de burocracia; 4 - incompreensão pelo horários de trabalho por parte da família ; 5 - cansaço físico ;	4	5	5	3	3	3	5	3	3	3
53	1 - tempo; 2 - cosntantes preocupações	3	4				2	4			
54	1-avaliações; 2-dia inteiro de aulas, com reuniões no final do dia; 3-burocracia; 4-trabalho em grupo; 5-indisciplina dos alunos	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
55	1- Gestão do tempo; 2- Eficácia e produtividade; 3- exigências profissionais; 4 - gestão do tempo de maternidade com o restante; 5 - expectativas pessoais	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3
56	1 - Descanso; 2 - Sono; 3 - Tempo / Disponibilidade; 4 - Tranquilidade / Calma 5 - Atividades de Lazer;	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3
57	1- falta de tempo para acompanhar a vida escolar dos meus filhos; 2 - falta de tempo de qualidade durante a semana com a minha família; 3 - manutenção/arrumação da casa ; 4- falta de disponibilidade para praticar desporto ou outra atividade ; 5- cansaço psicológico;	3	4	4	5	5	2	4	4	2	4
58	1 - tempo e stress; 2 - preocupções;	5	5				5	5			
59	1- período de férias; 2- reuniões de trabalho; 3 - encontro familiar ao final do dia; 4- disponibilidade para atividade física; 5 - saídas;	3	3	2	3	2	2	2	1	1	1

60	1 - Não ter tempo para exercício físico; 2 - não ter tempo para apoio aos filhos; 3 - não ter tempo para a preparação das atividades letivas; 4 - não conseguir ter um fim de semana sem trabalhar para a escola; 5 - o stress do trabalho diminui a capacidade de suporte emocional à família.	5	4	4	4	5	4	5	3	2	5
61	1- Falta de tempo ; 2- Cansaço; 3 - Stress; 4 - Poucas horas de sono;	5	3	4	4		3	3	3	3	
62	1 - falta de tempo; 2 - resolução de situações escolares	5	5				4	4			
63	1- Pais; 2 - colegas irritantes; 3 - Assistentes Operacionais; 4 - reuniões; 5 - alunos difíceis	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4
64	1 - Falta de tempo pessoal; 2 - falta de tempo para lazer e atividades que gosto; 3 - dificuldade em tirar férias; 4 - dificuldade em descansar; 5 - excesso de solicitações;	4	4	4	4	4	2	2	2	2	5
65	1 - Gestão de doenças de familiares; 2 - cansaço; 3 - desânimo; 4 - horário laboral; 5 - questões de economia doméstica	5	4	3	3	3	5	4	3	4	3
66	1- número de horas de trabalho - 10 a 12 horas; 2- levar trabalho para casa; 3- não ter boas noites de sono; 4- ter má alimentação; 5- não fazer exercício físico;	4	2	4	3	5	5	5	4	4	3
67	1 - Excesso de número de horas de trabalho da coordenação em comparação com as horas atribuídas; 2 - não remunerado; 3 - cargo de grande responsabilidade; 4 - inúmeros problemas entre assistentes operacionais e professores.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	1 - Falta de tempo para a família devido a exigências profissionais 2 - Dificuldade em desligar do trabalho fora do horário laboral 3 - Sentimento de culpa por não conseguir estar presente em momentos importantes da vida familiar 4 - Gestão das tarefas domésticas acumulada com responsabilidades profissionais 5 - Falta de flexibilidade nos horários de trabalho para responder a necessidades familiares	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5
69	1 - ter tempo para a família 2 - reuniões com famílias 3 - gerir equipa 4 - ter atenção às necessidades das crianças 5 - ter uma equipa e família feliz e que não sintam a minha falta	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4

70	1. Carga horária excessiva 2. Exigências simultâneas 3. Levar trabalho para casa 4. Falta de tempo para mim 5. Conflito de papéis e prioridades	4	3	4	5	3	4	5	4	3	4
71	1 - Tempo	4					4				
72	1 - Gestão do tempo; 2 - Responder às inúmeras solicitações; 3 - necessidade de responder de forma adequada e não ter disponibilidade para; 4 - ter tempo para dedicar à família e dar resposta às suas necessidades.	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
73	1- exagerada carga horária semanal; 2- trabalho até altas horas de madrugada (ver trabalhos e orientações de trabalhos até às 2 ou 3 da manhã); 3- trabalhar sem interrupções muitas vezes (sem conseguir nem ter sábado ou domingo e mesmo nenhuma folga na semana); 4- Não ter tempo para dormir adequadamente (máximo que consigo 5-6 horas/noite); 5- por motivos laborais (isenção de horário) ter que desmarcar continuamente atividade que tenho extra laboral;	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5

Respostas à pergunta 17 – Estratégias de âmbito familiar

Número de Participante	17. Selecione as cinco estratégias de âmbito familiar que considera mais relevantes para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais, indicando o grau de importância, em que 1 é a menos importante e 5 a mais importante.								17.1. Caso exista outra estratégia de âmbito familiar que considere relevante para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais, por favor indique.
	Apoio do cônjuge / companheiro	Apoio dos filhos mais velhos	Apoio de familiares	Apoio de profissional de serviço doméstico	Instituições formais de apoio à infância (Creche e Jardim de Infância)	Apoio extraescolar (ATL, CAE, AAAF, Campos de Férias, Babysitting, entre outras)	Instituições formais de apoio à terceira idade (Centro de Dia e Lar de Idosos)		
1	5	1	5	1	3	1	1		
2	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	5		5	4			4		
4		4	4						
5	5	5	3	4	3	3	1		
6	3	3	3	3	3	3	3	3	
7	5	4	4	5	1	1	1		
8	5	5	4	3	1	1	1		
9	5		5	5	5	5			
10	1	1	5	1	1	1	1		
11	1	1	5	5	5	5	1	Adaptação do horário de trabalho ao horário dos filhos	
12	5	5	1	1	1	1	1	Alteração do horário de trabalho cônjuge	
13	5	4	4	5	4	4	4		
14	5	3	5	5	3	3	1		
15	5	4	4	5	4	4	1		
16	5	5	5	5	5	5	5	Vizinhas sempre disponíveis.	

17	4	4	3	4	3	3	3	
18	1	4	4	1	1	1	1	
19	5	5	3	4	1	1	1	
20	5	5	3	3	3	3	3	
21	5	3	5	3	5	5	1	
22	5	5	5	5	1	1	1	
23	5	5	4	3	1	1	5	
24	5	5	1	5	1	1	1	
25	5	5	4	5	1	1	5	
26	3	4	3	2	4	4	3	
27	5	1	4	2		3		
28	1	2	4	2	1	2	1	
29	5	5	4	1	1	1	1	
30	5	5	4	4	4	4	4	
31	1	4	4	3	1	1	1	
32	5	5	5	5	5	1	5	
33	5	5	5	5	1	1	1	
34		4	3		1	1	4	
35	1	4	1	1	1	1	4	...
36	4	4	4	2	2	2	2	
37	1	5	3	1	1	1	1	maior compromisso para antecipar o cumprimento das obrigações profissionais, como medida de diminuição de stress durante o acompanhamento à família.
38	5	4	4	3	3	2	1	
39	5	4	4	5	4	4	5	
40	5	1	3	4	2			
41	5	4	3	3	3	3	3	
42	5	5	3	5	3	4	5	
43	5	5	3	2	3	1	1	
44	5		5		4	4		
45	4	4	4	1	1	1	1	
46	5	5	5	5	5	5	5	Apoio de outros familiares
47	5	4	3	3	5	5	4	
48	5		5	5				
49	5	3	5	5	1	1	1	
50	5	1	1	5	5	5	5	
51	4	4	5	1	1	1	1	
52	4	4	1	4	1	2	1	
53	5	5	5	5	1	1	1	
54	5	1	5	3	1	1	1	
55	5	3	4	4	4	1	1	
56	4		4	4			5	
57	5		3	4	4	3		
58	2	1	2	2	1	4	1	
59	1	5	3	1	1	1	1	
60	1	1	1	1	1	1	1	

61	5	5	3	5	1	3	1	
62		5	5					
63	4	5	4	4	2	4	2	
64	5	5	5	1	1	1	1	
65			5					Apoio Psicológico
66	5	5	4	5	5	3	5	
67	5	5	5	5		5	5	Pratico uma modalidade desportiva
68	5	5	5	3			5	
69	5	4	3	3	3	1	1	
70	3	2	1	4			5	
71	2	3	3	4			3	
72	5	5	4	5	1	1	1	
73	2	3					1	Nenhuma - e mesmo na anterior apoio dos filhos mais velhos é escasso (já moram na casa deles) e do marido é escasso também

Respostas à pergunta 18 – Estratégias de âmbito pessoal

Número de Participante	18. Selecione as cinco estratégias de âmbito pessoal que considera mais relevantes para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais, indicando o grau de importância, em que 1 é a menos importante e 5 a mais importante.							18.1. Caso exista outra estratégia de âmbito pessoal que considere relevante para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais, por favor indique.
	Prática regular de atividade física	Realização de atividades culturais	Convívio com amigos e familiares	Planeamento antecipado das tarefas familiares e/ou laborais	Divisão de tarefas	Estratégias pessoais de gestão de stress (adquiridas com a experiência)	Apoio profissional (psicoterapeuta, coach, entre outros)	
1	3	4	5	5	5	3	3	
2		4	3		2	5	1	
3			4	4	4	4	4	
4	5	4	5	5	5	5	4	
5	5	4	5	4	5	4	3	
6	4	4	4	4	4	4	4	
7	5	3	4	3	4	4	2	
8	4	4	5	4		5		
9		4	4	5	5	5		
10	4	3	5	5	1	3	1	
11	5	5	5	5	5	5	4	
12	5	5	5	5	5	5	5	
13	5	4	5	5	5	5	5	
14	5	4	3	3	4	2	2	
15	3	3	5	5	5	5	3	
16	5	5	5	3	3	4	3	Viajar sem telemóvel
17	2	2	5	4	3	3	3	O autorreconhecimento.
18	4	3	4	4	3	4	1	
19	4	4	4	5	5	4	1	
20	5	5	5	4	5	4	3	

21	3	3	5	5	5	4	3	
22	1	5	5	5	3	3	1	
23	3	3	5	3	5	4	1	
24	2	3	5	5	5	5	1	
25	3	4	5	5	5	5	2	
26	5	4	4	5	5	5	5	
27	2		3	5	4	1		
28	1	2	2	5	3	3	1	
29	3	4	4	4	5	5	4	
30	2	4	4	5	4	4	3	
31	4	4	4	5	5	5	4	
32	2	3	5	2	2	5	1	
33	5	5	5	5	5	5	5	
34	2	2	4	5	5	4	1	
35	2	2	3	3	1	2	1	...
36	5	3	4	4	4	3	3	
37				5	5	5		Ler.
38	3	4	3	5	5	4	2	
39	1		3	4	5	2		Para além das 5 que seleccionei considero todas as restantes muito relevantes
40	1	2	5		3	4		
41	3	3	3	5	5	5	1	
42	5	5	5	3	5	4	3	
43	5	5	5	4	5	5	3	
44	5	3	5	5	5			
45	1	2	2	2	3	1	1	
46	2	2	2	5	5	5	1	
47	2	5	5	4	4	4	4	
48	5	5	5	5	5	5	5	
49	3	4	5	5	5	5	1	
50	5	5	5	5	5	5	5	
51	1	2	2	2	3	1	1	
52	4	3	5	3	4	4	1	
53	1	3	5	5	5	5	1	
54	4	4	5	4	5	5	4	
55	5	5	5	5	5	3	2	
56	4	5	5	4	5	4	4	
57		4	5	5	5	4		
58	5	4	5	5	4	4	4	
59	3	3	5	5	4	5	1	
60	1	3	1	1	1	3	1	Leitura ao deitar
61	5	3	4	5	5	4	2	
62	5	5	5	5	5			
63	5	3	4	3	5	5	4	
64	3	4	4	5	5	5	1	
65	1	5	3	4	5	5	5	
66	4	5	5	4	5	5	4	
67	5	5	5	5	5	5	3	O trabalho da coordenação d veria ser remunerado

68	1	1	5	5	5	5	5
69	1	3	3	4	4	4	2
70	3	2	5	4	1		
71	4	4	5	5	4	4	1
72	5	4	5	3	3	5	2
73		3	2	4	1	5	

Respostas à pergunta 19 – Estratégias de âmbito profissional

Número de Participante	19. Selecione as cinco estratégias de âmbito profissional que considera mais relevantes para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais, indicando o grau de importância, em que 1 é a menos importante e 5 a mais importante.							19.1. Caso exista outra estratégia de âmbito pessoal que considere relevante para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais, por favor indique.
	Horário de trabalho flexível e/ou regime de teletrabalho	Suporte da liderança e/ou dos colegas de trabalho	Cultura organizacional que promova a participação na vida familiar e a desconexão do trabalho	Programas de desenvolvimento profissional (formação específica para líderes / supervisores, tutorias, entre outras)	Subsídios e prémios monetários (incluindo apoio às deslocações, instituições de apoio à infância e idosos, planos de saúde, entre outros)	Serviços disponibilizados pela escola ou por parceiros externos (cantina, ginásios, instituições de apoio à infância ou a idosos, entre outras)	Celebrações e atividades culturais (entre a equipa de trabalho e/ou com a participação da família)	
1	4	4	5	4	4	4	4	
2	5	4	3	2			1	
3	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	4	4	4	5	5	4	
5	4	5	4	4	3	3	3	
6	4	4	4	4	4	4	4	
7	5	5	3	4	5	4	4	
8	3	4		4		4	4	
9	5	5	5		5		4	
10	2	5	3	2	2	2	2	
11	5	5	5	5	5	5	5	
12	5	5	5	5	5	5	5	
13	5	5	5	4	4	4	5	
14	5	5	5	3	4	3	3	
15	5	5	3	3	3	3	3	
16	5	4	5	1	5	3	1	
17	1	5	4	4	1	1	3	
18	3	4	3	4	5	5	5	
19	1	4	4	4	4	4	4	
20	5	5	4	4	4	4	4	
21	5	5	4	4	4	4	5	
22	5	5	4	3	3	3	3	
23	4	5	4	3	1	1	3	
24	5	5	5	5	5	5	5	
25	4	5	5	4	2	4	5	
26	5	5	5	5	5	5	5	
27	4		5	1	3	2		
28	5	3	1	1	4	4	1	

29	5	4	3	4	4	4	2	
30	4	5	4	5	5	4	5	
31	5	5	5	5	4	3	4	
32	2	5	4	5	1	5	5	
33	5	5	2	3	1	2	4	
34	5	4	4	2	1	1	1	
35	1	2	1	1	1	2	1	...
36	5	5	5	3	5	5	3	
37	4	4	5	4	3	4		capacidade de organização e planificação.
38	5	5	4	4	3	2	4	
39	3	4	5	1	2			
40	5	4			3	2		
41	3	5	4	3	5	4	5	
42	4	5	4	5	5	5	1	
43	3	5	5	5	5	5	5	
44	5	4	4		4	4		
45	5	5	5	5	5	3	3	
46	5	5	3	2	3	4	1	
47	4	5	5	5	5	4	5	
48	5	5	1	1	5	5	1	
49	5	3	4	5	3	1	5	
50	5	5	5	5	5	5	5	
51	5	5	4	4	5	5	5	
52	5	5	3	3	1	1	4	
53	5		3	1	1	1	5	
54	5	4	5	4	3	3	4	
55	5	5	5	3	3	4	4	
56	5	5	5	4	4	4	5	
57	5	4	4	4	5			
58	5	5	4	4	1	1	4	
59	5	5	5	3	1	1	3	
60	5	5	5	3	1	3	1	
61	4	5	4	3	4	4	5	
62	5	5	4	4			4	
63	3	4	5	5	5	5	5	Massagens
64	5	5	5	3	5	5	5	
65	4	4	4	4	5	5	1	
66	5	5	5	4	5	4	4	
67								A coordenação deveria ser remunerada
68	5	5	5	5	5	5	3	
69	5	4	3	1	1	1	4	
70	3	5	4	2	1			
71	2	3	3	3	2	2	4	
72	3	4	5	5	5	5	5	

73	3	4	5			1	2	Gestão adequada da carga horária e sua distribuição equilibrada ao longo do ano letivo
----	---	---	---	--	--	---	---	----------------------------------------------------------------------------------------

Respostas à pergunta 20 – Estratégias no âmbito das políticas públicas

Número de Participante	20. Selecione as cinco estratégias no âmbito das políticas públicas que considera mais relevantes para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais, indicando o grau de importância, em que 1 é a menos importante e 5 a mais importante.							20.1. Caso exista outra estratégia no âmbito das políticas públicas que considera mais relevante para atenuar o conflito entre as obrigações familiares e profissionais, por favor indique.
	Licenças parentais alargadas	Medidas de apoio à família (flexibilização do horário de trabalho, redução de horário para amamentação e assistência à família)	Licença do cuidador	Apoio à contratação em regimes de maior estabilidade	Regulamentação específica para os regimes de teletrabalho e de horários flexíveis	Políticas que fomentem a igualdade de género, principalmente ao nível da progressão de carreira e dos salários auferidos	Flexibilização dos horários das instituições formais de apoio à família	
1	5	5	4	4	5	3	1	
2	2	5	1			4	3	
3	5	5	5	5	4	5	5	
4				5	5	5	5	
5	3	4	3	4	4	3	3	
6	5	5	5	5	5	5	5	
7	5	5	4	5	5	4	4	
8		4		4	5	5	5	
9	5	5	5			5	5	
10	1	3	5	3	2	2	2	
11	5	5	5	5	5	5	5	
12	5	5	5	5	5	5	5	
13	5	5	5	5	5	5	5	
14	5	5	5	5	5	5	5	
15	5	5	5	5	5	5	5	
16	5	5	5	5	4	3	5	
17	1	1	1	1	1	1	1	
18	4	5	5	4	4	5	5	
19	1	1	1	1	1	5	5	
20	4	5	5	4	4	5	5	
21	5	5	5	5	5	5	5	
22	3	5	4	4	4	4	5	
23	5	5	5	5	5	5	5	
24	5	5	3	5	5	5	5	
25	4	5	3	3	5	1	3	
26	5	5	5	5	5	5	5	
27	3	4		2	5		1	
28	3	5	5	5	5	5	4	
29	5	5	5	5	5	5	5	
30	4	4	4	4	3	4	4	
31	5	5	5	4	4	4	4	

32	5	5	5	5	4	2	5	
33	5	5	2	1	1	1	4	
34	5	5	5	5	4	5	5	
35	1	1	1	1	3	1	3	...
36	4	4	4	4	3	3	2	
37	5	5	4	5	3	5	5	melhores salarios, para as familias em que possa haver decisao de apenas um dos progenitores trabalhar e o outro ter a possibilidade de dar exclusiva disponibilidade aos filhos até aos 2 anos.
38	3	4	3	3	4	4	4	
39	1	4	3	5			2	
40	4	5	3		2		1	
41	5	5	5	5	5	5	5	
42	5	5	5	5	5	5	5	
43	5	5	5	5	5	5	5	
44		5		5	5	4	3	
45	1	1	1	5	5	3	3	
46	5	5	5	5	5	5	5	
47	5	5	5	5	5	5	5	
48	4	5	4	5	5	5	5	
49	5	5	5	3	4	5	1	
50	5	5	5	5	5	5	5	
51	5	5	5	5	1	3	5	
52	4	4	1	1	4	4	4	
53	5	5	5	5	5	5	5	
54	3	5	5	4	5	5	4	
55	5	5	4	3	5	5	5	
56	4	5	5	4	5	5	5	
57	5	5	4		4	5		
58	2	2	1	1	1	1	1	
59	5	5	5	5	5	5	5	
60	3	5	5	5	5	5	3	
61	5	5	5	5	5	5	5	
62	5	5	5		5	5		
63	5	5	5	5	5	5	5	
64	5	5	3	3	5	5	3	
65	1	5	4	3	4	3	5	
66	5	5	5	5	5	5	5	os pais deveriam poder sair mais cedo para poderem educar os filhos.
67	4	4	3	4	4	4	4	Remunerar o trabalho da coordenação
68	4	5	5	5	4	5	4	
69	5	5	5	5	3	5	5	
70	1	5	2		3		4	

71	3	3	3	3	4	4	4
72	5	5	5	5	5	5	3
73	1	2	3		5		4

Respostas às perguntas 21 e 22 – Estratégias mais valorizadas e apoio percebido pelas participantes

Número de Participante	21. Na sua opinião, que tipo de estratégias considera mais relevantes para o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e familiares? Selecione uma opção.	22. Com base na sua vivência, quem a apoiou na decisão de assunção do cargo de liderança escolar que ocupa? Selecione no máximo três opções.
1	Estratégias ao nível das políticas públicas	Cônjuge/Parceiro, Pais ou sogros, Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
2	Estratégias de âmbito pessoal	Filhos, Família alargada, Amigos, Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
3	Estratégias de âmbito familiar	Cônjuge/Parceiro, Colegas de trabalho
4	Estratégias de âmbito profissional	Pais ou sogros
5	Estratégias de âmbito profissional	Cônjuge/Parceiro, Pais ou sogros, Amigos, Colegas de trabalho
6	Estratégias ao nível das políticas públicas	Filhos, Pais ou sogros
7	Estratégias ao nível das políticas públicas	Cônjuge/Parceiro, Filhos, Amigos, Colegas de trabalho
8	Estratégias de âmbito pessoal	Cônjuge/Parceiro, Filhos, Colegas de trabalho
9	Estratégias de âmbito familiar	Cônjuge/Parceiro, Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
10	Estratégias de âmbito pessoal	Família alargada, Amigos, Colegas de trabalho
11	Estratégias de âmbito profissional	Filhos, Pais ou sogros, Amigos
12	Estratégias de âmbito profissional	Cônjuge/Parceiro, Filhos
13	Estratégias de âmbito familiar	Cônjuge/Parceiro, Filhos
14	Estratégias de âmbito profissional	Cônjuge/Parceiro, Pais ou sogros
15	Estratégias de âmbito pessoal	Cônjuge/Parceiro
16	Estratégias ao nível das políticas públicas	Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
17	Estratégias de âmbito profissional	Amigos, Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
18	Estratégias de âmbito pessoal	Colegas de trabalho
19	Estratégias de âmbito profissional	Cônjuge/Parceiro, Filhos, Amigos
20	Estratégias de âmbito pessoal	Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
21	Estratégias de âmbito profissional	Cônjuge/Parceiro, Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
22	Estratégias de âmbito familiar	Cônjuge/Parceiro, Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
23	Estratégias de âmbito pessoal	Cônjuge/Parceiro
24	Estratégias ao nível das políticas públicas	Cônjuge/Parceiro, Filhos, Colegas de trabalho
25	Estratégias de âmbito pessoal	Cônjuge/Parceiro, Filhos, Colegas de trabalho
26	Estratégias de âmbito profissional	Cônjuge/Parceiro, Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
27	Estratégias de âmbito profissional	Cônjuge/Parceiro
28	Estratégias ao nível das políticas públicas	Filhos, Amigos, Colegas de trabalho
29	Estratégias ao nível das políticas públicas	Cônjuge/Parceiro, Filhos
30	Estratégias de âmbito familiar	Cônjuge/Parceiro, Filhos, Colegas de trabalho
31	Estratégias de âmbito pessoal	Cônjuge/Parceiro, Filhos, Superiores e/ou mentores
32	Estratégias de âmbito familiar	Cônjuge/Parceiro
33	Estratégias de âmbito familiar	Cônjuge/Parceiro, Filhos, Pais ou sogros, Amigos, Colegas de trabalho

34	Estratégias de âmbito familiar	Cônjuge/Parceiro, Filhos, Colegas de trabalho
35	Estratégias de âmbito profissional	Cônjuge/Parceiro, Filhos, Superiores e/ou mentores
36	Estratégias ao nível das políticas públicas	Cônjuge/Parceiro, Colegas de trabalho, Diretora
37	Estratégias ao nível das políticas públicas	diferentes atores em diferentes momentos da carreira, desde o conjuge aos filhos, ou mesmo colegas de trabalho e superiores.
38	Estratégias de âmbito familiar	Cônjuge/Parceiro, Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
39	Estratégias de âmbito profissional	Cônjuge/Parceiro, Filhos, Colegas de trabalho
40	Estratégias de âmbito profissional	Cônjuge/Parceiro, Filhos, Colegas de trabalho
41	Estratégias de âmbito pessoal	Cônjuge/Parceiro, Filhos
42	Estratégias ao nível das políticas públicas	Filhos, Pais ou sogros
43	Estratégias de âmbito pessoal	Superiores e/ou mentores
44	Estratégias de âmbito pessoal	Cônjuge/Parceiro, Colegas de trabalho
45	Estratégias de âmbito profissional	Cônjuge/Parceiro, Filhos, Pais ou sogros, Amigos, Colegas de trabalho
46	Estratégias de âmbito profissional	Filhos, Colegas de trabalho
47	Estratégias de âmbito pessoal	Cônjuge/Parceiro, Pais ou sogros
48	Estratégias de âmbito pessoal	Pais ou sogros
49	Estratégias de âmbito profissional	Cônjuge/Parceiro, Pais ou sogros, Amigos
50	Estratégias ao nível das políticas públicas	Cônjuge/Parceiro, Amigos
51	Estratégias de âmbito profissional	Cônjuge/Parceiro, Pais ou sogros
52	Estratégias de âmbito profissional	Superiores e/ou mentores
53	Estratégias de âmbito pessoal	Família alargada
54	Estratégias ao nível das políticas públicas	Cônjuge/Parceiro, Pais ou sogros, Colegas de trabalho
55	Estratégias de âmbito profissional	Cônjuge/Parceiro, Amigos
56	Estratégias de âmbito pessoal	Cônjuge/Parceiro, Amigos, Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
57	Estratégias ao nível das políticas públicas	Cônjuge/Parceiro, Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
58	Estratégias de âmbito pessoal	Cônjuge/Parceiro
59	Estratégias de âmbito familiar	Filhos, Pais ou sogros, Amigos
60	Estratégias ao nível das políticas públicas	Filhos
61	Estratégias de âmbito familiar	Cônjuge/Parceiro, Filhos, Superiores e/ou mentores
62	Estratégias de âmbito pessoal	Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
63	Estratégias ao nível das políticas públicas	Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
64	Estratégias de âmbito pessoal	Cônjuge/Parceiro, Filhos, Pais ou sogros, Amigos, Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
65	Estratégias de âmbito profissional	Superiores e/ou mentores
66	Estratégias ao nível das políticas públicas	Cônjuge/Parceiro, Pais ou sogros, Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
67	Estratégias de âmbito profissional	Cônjuge/Parceiro, Filhos, Colegas de trabalho
68	Estratégias ao nível das políticas públicas	Cônjuge/Parceiro, Filhos
69	Estratégias de âmbito familiar	Cônjuge/Parceiro, Amigos
70	Estratégias ao nível das políticas públicas	Colegas de trabalho
71	Estratégias de âmbito pessoal	Colegas de trabalho, Superiores e/ou mentores
72	Estratégias de âmbito profissional	Cônjuge/Parceiro, Amigos, Colegas de trabalho
73	Estratégias de âmbito profissional	Colegas de trabalho

Respostas à pergunta 23 – Desafios que se colocam às mulheres que assumem responsabilidades familiares e cargos de gestão escolar

Número de Participante	23. Na sua opinião, qual o maior desafio que se coloca às mulheres que assumem simultaneamente responsabilidades familiares com um cargo de gestão escolar?
1	Desempenhar o papel de mãe e esposa como desempenha o papel de profissional é vice-versa
2	Na minha opinião, o maior desafio que se coloca às mulheres que assumem simultaneamente responsabilidades familiares com um cargo de gestão escolar reside na persistente sobrecarga de papéis e nas expectativas sociais e culturais profundamente enraizadas em relação ao papel da mulher na família.
3	QUE CONSIGAM FAZER TUDO
4	Gestao de tempo, stress, ansiedade
5	Exigências de ambas as partes e a tentativa desmedida de estar bem nas 2 partes.
6	Conjugar os prazos de ambos
7	Gestão do tempo
8	O maior desafio para as mulheres que assumem simultaneamente responsabilidades familiares e um cargo de gestão escolar está em equilibrar as demandas intensas de ambas as áreas. Enquanto a gestão escolar exige dedicação constante, tomada de decisões rápidas e resolução de conflitos, as responsabilidades familiares, muitas vezes associadas ao cuidado com filhos ou familiares, demandam tempo e energia igualmente significativos. Este acumular de tarefas e a pressão para ser bem-sucedida em ambos os papéis criam um grande stress, gerando dificuldades em estabelecer limites saudáveis, o que pode afetar o bem-estar emocional e a qualidade de vida das mulheres, além de resultar em sobrecarga física e mental.
9	Gestão do tempo com os filhos/ família. Qualidade do tempo com filhos/ família. Disponibilidade física e psicológica para realização das tarefas domésticas depois do dia de trabalho
10	Conseguir gerir ambas as responsabilidades sem prejudicar nem a família nem a qualidade do desempenho profissional.
11	A incompreensão pela disponibilidade condicionada de forma a não prejudicar a vida familiar principalmente às responsabilidades parentais
12	.
13	Número acrescido de solicitações e de responsabilidades
14	Ser aceite entre os colegas quando a ausência é necessária em dedicação aos filhos.
15	Gestão do tempo em família.
16	A gestão do tempo, sobretudo, em casa.
17	As horas de trabalho sem limite, os imprevistos e a abnegação da família em prol da escola.
18	Face a todas as exigências o maior desafio é conseguir manter o equilíbrio e a sanidade mental na sua vida pessoal, tanto no trabalho como na parte familiar. É notória a quantidade de mulheres com depressão e esgotamentos por não conseguirem dar resposta a todas as exigências profissionais, familiares e sociais.
19	Falta de tempo de qualidade para outras experiências
20	Gestão familiar e profissional
21	Não desamparar a família e manter profissionalismo responsável
22	A falta de tempo (nem que seja para dormir!)
23	A gestão do tempo e a capacidade de não "trazer" os problemas do trabalho para casa.
24	Capacidade de abnegação
25	Manter o equilíbrio emocional
26	A maternidade e acompanhamento de filhos
27	Ter tempo para cumprir todas as responsabilidades inerentes aos dois ambientes Camila/trabalho sem deixar nada para trás
28	A gestão do tempo para se conseguirem cumprir todas as obrigações.
29	Ter de ser mulher,mãe, profissional todas as horas do dia,sem interrupção . Chegar a casa e ter ainda a família e tarefas domesticas para realizar.
30	Disponibilidade.
31	Gestão equilibrada do tempo.
32	A minha Opinião sobre o assunto é o seguinte: desde que as mulheres em cargo de gestão gostem daquilo que fazem, tenham tudo organizado e orientado têm tudo para ser umas boas gestoras.
33	Manter o equilíbrio e saúde mental
34	A demonstração quotidiana da sua competência.
35	...
36	No meu caso, apesar de ter ajuda do restante agregado, continuo a ter a responsabilidade de gerir tudo em casa e não posso falhar com os meus filhos, porque também não falho com os filhos dos outros.

37	Manutenção da saúde mental.
38	Fazer a gestão do tempo entre as tarefas profissionais e familiares.
39	O maior desafio continua a ser, parece-me, o equilíbrio entre as exigências profissionais e as tarefas e solicitações domésticas que ainda recaem sobretudo nas suas costas
40	Gestão familiar quando existem folhos pequenos
41	Desligar dos problemas diários que lidamos nas escolas, e que muitas vezes acabam por reduzir a nossa disposição para escutar e apoiar os nossos filhos.
42	O equilíbrio entre o trabalho e a família
43	Ainda ter que mostrar continuamente que é capaz de exercer funções de responsabilidade com profissionalismo e dedicação à família e a tudo que a possa manter saudável
44	Resiliência
45	Falta de tempo
46	Ser capaz de não deixar transparecer na família as preocupações com a escola
47	Gestão familiar e ainda a falta de credibilidade no sexo feminino, ainda há muitas pessoas que não nos encaram com tanta firmeza ou profissionalismo.
48	Gestão da casa e gestão do trabalho
49	Disponibilidade para a parentalidade.
50	O maior desafio é sem duvida o Tempo
51	O tempo de qualidade em família.
52	Espera-se, ainda hoje, que seja a mulher a cumprir quase todas as tarefas diárias em casa.
53	Conciliar o tempo
54	Conciliar tudo conseguir descansar; saber parar e dizer "não".
55	A gestão do tempo entre as exigências profissionais e pessoais
56	Flexibilidade de horários e Equidade
57	Falta de tempo de qualidade para si.
58	tempo
59	Ser capaz de gerir bem o tempo
60	Conseguir tempo de qualidade para os filhos
61	Gerir e corresponder à expectativa de um desempenho de excelência no âmbito profissional e familiar (enquanto parceira e mãe).
62	Gestão do tempo.
63	Chegarmos a todos com sorriso nos lábios e com competência
64	Tempo, tempo, tempo
65	Gestão do Tempo
66	A gestão do tempo.
67	Conciliar a vida profissional com a vida familiar e as tarefas domésticas.
68	<p>Na minha opinião, o maior desafio que se coloca às mulheres que assumem simultaneamente responsabilidades familiares com um cargo de gestão escolar é a conciliação entre o tempo e a energia exigidos por ambas as esferas.</p> <p>A gestão escolar é uma função exigente, que implica tomadas de decisão constantes, gestão de equipas, resolução de conflitos e uma grande disponibilidade emocional. Ao mesmo tempo, a vida familiar requer atenção, presença e apoio, sobretudo quando há filhos ou familiares dependentes. Este duplo papel pode gerar um sentimento de sobrecarga, culpa ou frustração por não conseguir dar "tudo de si" em nenhum dos lados, o que leva muitas vezes ao desgaste emocional e ao stress crónico.</p> <p>Acresce ainda que, em muitos contextos, as mulheres continuam a ser socialmente mais pressionadas a assumir o papel principal no cuidado da família, o que agrava a dificuldade em alcançar um verdadeiro equilíbrio.</p>
69	Equilíbrio entre o cargo e família
70	Sobrecarga de tarefas.
71	.
72	Gestão do tempo e estabelecer prioridades, assertividade
73	Ausência ou escassez de respeito pelo horário das pessoas levando á "escravatura da era atual" . O trabalho não pode ser imposto como o PRINCIPAL da vida de uma pessoa relevando as suas necessidades pessoais e familiares para o final da tabela.