



CIP
CONFEDERAÇÃO EMPRESARIAL
DE PORTUGAL

Desafios à conciliação família-trabalho

Dezembro, 2018

Um estudo da Confederação
Empresarial de Portugal, elaborado
pela *Nova School of Business and
Economics*, com o apoio da ACEGE.

Elaborado por:



Com o apoio de:



Cofinanciado por:



Índice



Ficha Técnica	06
Nota Preliminar	08
Sumário Executivo	10
1. Conciliação Família-Trabalho: os seis grandes desafios dos tempos modernos	13
2. Boas práticas de gestão e Conciliação Família-Trabalho	58
3. Casos práticos de empresas portuguesas	81
4. Visão para o futuro	113
5. Referências bibliográficas	117
6. Anexos	125

Ficha Técnica

A Nova School of Business and Economics (Nova SBE), elaborou o presente Estudo sobre *Desafios à Conciliação família-trabalho*, entre setembro e outubro de 2018, por solicitação da Confederação Empresarial de Portugal (CIP), contando com o apoio da Associação Cristã de Empresários e Gestores (ACEGE). O presente Estudo foi cofinanciado pelo Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POISE), do Portugal 2020.

Esta Faculdade de Economia e Gestão aceitou realizar este Estudo, com a motivação assente em dois propósitos: conhecimento e impacto. O primeiro – o conhecimento – motivou a Nova SBE a debruçar-se sobre esta temática da Conciliação Família-Trabalho para explorar o conhecimento existente no meio académico e compreender, de que forma, existiriam oportunidades para aprofundar e aplicar algumas das teorias e modelos à realidade nacional. Concluímos que a investigação existente nesta temática é ainda pouco assente em estudos longitudinais e de impacto, que utilize casos reais de empresas portuguesas que aplicam medidas de conciliação família-trabalho e, assim, determinem impactos quantitativos. Esta é uma realidade frequentemente apontada como uma fragilidade da investigação fundamental, desenvolvida na Academia e, nesta matéria, há certamente oportunidade para desenvolver no futuro mais iniciativas. O segundo propósito – o impacto – motivou a Nova SBE a contribuir com este Estudo para o diálogo menos polarizado e mais informado sobre o tema. Compreendemos que as empresas são frequentemente alvo de crítica por parte de colaboradores e dos media. Acreditamos que a vontade das

empresas não é a de prejudicar a vida e a dignidade humana das pessoas nem a de prejudicar a vida familiar dos seus colaboradores. Contudo, pela complexidade do tema, pela multiplicidade de agentes envolvidos e pelas várias dimensões do fenómeno e, não menos importante, pelos recursos limitados, é possível chamar empregadores a contribuir mais ativamente para uma dificuldade sentida por todos – Empregadores, Colaboradores e Famílias.

O documento resultante do referido Estudo baseou-se na consulta e na recolha de informação de duas principais fontes secundárias: i) *papers* académicos conforme apresentado no Capítulo 5. Referências bibliográficas e, ii) estudos públicos desenvolvidos por consultoras que, apesar de não terem sido alvo de uma revisão académica, consideram-se referências interessantes e credíveis por utilizarem amostras suficientemente alargadas de vários países e, assim, permitirem inferir tendências desta temática para Portugal; e, por uma fonte primária, ou seja, as 7 entrevistas realizadas a empresas com certificação *efr* da Fundação *másFamília*, que foram úteis para os estudos de caso e para inferir algumas conclusões ao longo do documento. Estas empresas fazem parte do tecido empresarial português, embora não sejam representativas de pequenas e médias empresas. Adicionalmente, realizaram-se entrevistas a outras entidades públicas e privadas. A apresentação dos casos de empresas, teve o consentimento formal das mesmas. Caso no futuro se pretenda a publicação deste Estudo, deve ser obtido novamente o consentimento das empresas para esse fim.

O Professor Miguel Pina e Cunha foi responsável pela coordenação académica do presente Estudo. A equipa técnica foi composta por um grupo de alunos e consultores da Nova SBE.

Agradece-se aos seguintes Professores do Corpo Docente da Nova SBE, o apoio à elaboração de algumas das análises e conclusões deste Estudo e aos contributos individuais e de opinião:

- António Nogueira Leite
- Filipa Castanheira
- João Castro
- João Duarte
- Miguel Pina e Cunha
- Pedro Neves
- Pedro Portugal
- Sónia Oliveira

Adicionalmente, agradece-se o contributo individual e de opinião das seguintes Professoras do Corpo Docente da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa:

- Maria José Chambel
- Maria Teresa Ribeiro

Nota Preliminar

A família e o trabalho são indiscutíveis fontes de valorização da vida humana, independentemente da sociedade e da cultura em questão. Atualmente, em algumas sociedades, parece, contudo, verificar-se um aumento do atrito entre estas duas esferas, uma vez que ambas consomem um mesmo recurso escasso: o tempo. Os investimentos individuais no trabalho ou na família são assim frequentemente percecionados como alternativas porque há necessariamente uma decisão de alocação de tempo investido num, por alternativa a tempo investido no outro e, conseqüentemente, surgem eventuais conflitos de interesses que podem ser muito difíceis de gerir e conciliar pelo trabalhador e pelos empregadores, se certos pressupostos e entendimentos não estiverem amplamente disponíveis.

Quando a gestão do trabalho e da família estão em aparente conflito, podem verificar-se impactos negativos para o trabalhador e para os empregadores. No caso dos colaboradores, a motivação profissional diária, a vontade de abandonar a empresa e o seu bem-estar, entre outros, são exemplos de dimensões individuais que são afetadas quando se verifica um desequilíbrio entre as esferas profissional e familiar. Por sua vez, as organizações também são afetadas na produtividade individual, no absentismo, nos custos com o trabalhador e, no limite, nos seus resultados.

A discussão sobre a conciliação família-trabalho pode centrar-se em duas perspetivas diferentes.

Uma hipótese, é abordar o investimento no trabalho e na família como alternativas opostas. Quando esta perspetiva é adotada, procuram-se soluções em sistemas de lógica em que se privilegia um ou o outro. Estas são discussões parciais porque colocam as empresas e os trabalhadores em conflito, antagonizando os interesses de um e outro. Conseqüentemente, ambos tentam encontrar razões e provas para sustentar posições extremadas, perdendo a visão holística do fenómeno e deixando de ver as potenciais sinergias obtidas pela promoção simultânea de um e outro. O resultado final, destas discussões extremadas, pode ser insatisfatório para ambos, se se considerarem visões parciais, na tentativa de encontrar o ponto de "equilíbrio". O ponto em que o investimento no trabalho e na família otimizam os sistemas económicos e a vida em sociedade é dinâmico e, portanto, exige abordagens mais complexas e menos polarizadas.

Uma segunda perspetiva de pensamento, que tem ganho reconhecimento nos últimos anos, sugere olhar para o investimento no trabalho e na família, não como alternativas opostas, mas interligadas e sinérgicas. Em algumas sociedades, empresas e colaboradores sentem as sinergias e conseguem criar sistemas simultaneamente mais produtivos e mais recompensadores do ponto de vista social. A dificuldade neste caso está em identificar em que condições estas sinergias acontecem e perceber porque são tantas vezes limitadas no espaço e no tempo.

A implementação bem-sucedida de medidas de promoção da conciliação família-trabalho pode ter efeitos positivos diretos, quando estão salvaguardadas determinadas condições (do mercado de trabalho, de comunicação, de liderança, de tecnologia, da família – desafios que apresentamos e desenvolvemos na primeira parte do relatório) mas também indiretos a vários níveis da vida pessoal, da equipa, da empresa ou da sociedade em questão.

Políticas de conciliação podem conduzir a uma vantagem competitiva de uma empresa na luta pelo talento de capital humano bem como conduzir a uma ligação emocional com a organização que motiva ainda mais os trabalhadores e, até pode aumentar a sua produtividade. No futuro, poderá traduzir-se em resultados a nível organizacional, nomeadamente, na redução de custos ou até no incremento no preço das ações da empresa.

Estarão os empregadores e os trabalhadores conscientes dos benefícios e das conseqüências de práticas de conciliação e gestão da família e do trabalho? Conseguem os empregadores identificar e implementar tais políticas que vão ao encontro das reais necessidades dos seus colaboradores? Que ações podem diversos agentes da sociedade desenvolver para promover a conciliação família-trabalho?

O presente estudo começa por reconhecer que o futuro, quer do trabalho quer da família, são e serão diferentes em relação ao passado, nomeadamente, ao período industrial pós-guerra e até ao atual, por meio do desenvolvimento tecnológico e cultural que tem provocado mudanças

profundas na vida humana – na gestão da família, na forma de trabalho, no relacionamento das pessoas e no modelo de organização da vida em sociedade.

Procuraram-se neste documento soluções e respostas e, sobretudo, proporcionar uma visão integrada deste fenómeno, através de análises que devem incluir considerações hipotéticas sobre fatores de contingência que possam tornar algumas soluções mais adequadas em algumas situações, mas não tomar a veleidade de as considerar válidas em todas. As análises devem explorar alternativas e identificar possibilidades, mas, acima de tudo, reconhecer que os sistemas sociais existentes são complexos e não têm soluções únicas. Buscam-se sobretudo soluções através de diálogos mais ricos e opções mais diversificadas e não soluções empobrecidas por monólogos que polarizam os interesses de um grupo sobre o outro.

Através deste estudo, a Nova SBE pretende divulgar o conhecimento, académico e público, sobre a forma de olhar para a conciliação da vida profissional e familiar, procurando abordagens, experiências e práticas de melhor gestão destas duas dimensões de vida. Ambiciona-se que os leitores possam recolher argumentos e dados úteis para mais e melhores discussões sobre o tema e para a eventual co-construção de soluções que procurem criar um futuro mais harmonioso para empregadores e seus colaboradores. Assume-se assim que o futuro pode ser pensado e criado pelas partes, assente na certeza comum de que a sociedade portuguesa beneficia de uma mudança de abordagem ao paradigma da conciliação da família e do trabalho.

Sumário Executivo

O fenómeno em análise no presente Estudo é o da *Conciliação Família-Trabalho*. Entende-se por conciliação a capacidade que duas partes – empregadores e empregados – têm de encontrar, quando em desequilíbrio e/ou em conflito, pontos de contato e de alinhamento, que permitem dirimir eventuais focos de conflito e proporcionar as bases para uma relação equilibrada no dia-a-dia.

Atualmente, é comum percecionarem-se o trabalho e a vida pessoal (em sentido mais estrito, a família) como duas dimensões de uma mesma realidade em permanente conflito. Isto é verdade para diferentes geografias, culturas e profissões. Por um lado, este é um fenómeno complexo de gerir na medida em que há muita variabilidade naquilo que cada agente valoriza, tornando-se difícil “conciliar”. Por outro lado, porque as transformações que ondas de tecnologia têm gerado no mercado de trabalho, no relacionamento entre as pessoas e nos estilos de vida, leva-nos a percecionarmos um período na história da Sociedade Moderna de ajustamento social, de rutura, de desequilíbrios e desalinhamento. Por último, porque este fenómeno precisa de ser analisado e ponderado ao nível particular de uma empresa e à luz da realidade do mercado e da cultura de trabalho de uma geografia.

A primeira conclusão, adquirida pela consulta à literatura académica diz-nos que esta visão de aparente conflito e dualidade, ou seja, os conceitos mais comuns de conciliação (*work-life balance* ou *work-life conflict*) são desfavoráveis à determinação das políticas de conciliação mais eficazes, que podem ser encontradas, na prática, entre empregador e colaborador ou grupos de colaboradores.

O diálogo entre estes dois grupos de agentes, quando norteado pela noção de transcendência e da relação simbiótica entre a família e o trabalho (*work-family enrichment* ou *harmony*) e, das suas sinergias, permite encontrar soluções particulares mais benéficas e eficazes. Assim, é necessário refletir e difundir na prática este conceito defendido na literatura.

Uma segunda importante conclusão, sugerida na literatura, é a noção de que as políticas de conciliação não são soluções universais. Pelo contrário, há políticas que não podem ser implementadas e utilizadas por grupos de colaboradores, pela natureza das suas funções ou atividade da empresa para a qual trabalham. Ou por exemplo, porque a legislação em vigor não permite a sua implementação, mesmo quando há vontade da parte dos empregadores. Assim, recomenda-se a identificação e aplicação de medidas, num processo de diálogo contínuo e de construção conjunta entre os vários agentes da Sociedade, em busca das soluções que mais se adequam, simultaneamente, à realidade de um país, organização e colaborador.

Em terceiro lugar, através das entrevistas a empresas, realizadas no âmbito deste Estudo, conclui-se que estas já disponibilizam formalmente medidas de conciliação família-trabalho. Outras empresas, de menor dimensão, oferecem aparentemente de forma informal. Esta verificação pode acontecer por vários motivos. Ou por se tratarem de pequenas e médias empresas, onde a cultura empresarial é informal e de grande proximidade entre chefias e colaboradores. Ou, por exemplo, porque há um histórico de uma cultura

corporativa marcada pela grande proximidade ao colaborador e às suas necessidades familiares e pessoais. Ou, ainda, porque as empresas foram pressionadas a implementar tais medidas devido à, aparente, natureza “conflituosa” da sua atividade, por exemplo, em fábricas ou *call centers*.

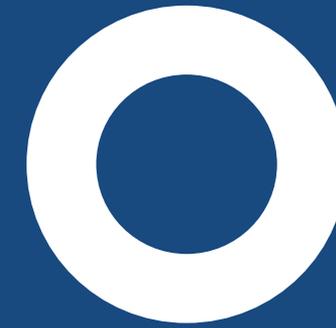
A quarta conclusão, é de que apesar da legislação laboral, em Portugal, prever na Lei situações que incentivam à conciliação e, apesar de certas empresas oferecerem medidas de conciliação, não é totalmente certo que os colaboradores as utilizem com frequência. Há um conjunto de situações, devidamente descritas na literatura académica e referidas nas entrevistas às empresas, que funcionam como inibidores e barreiras à utilização de medidas de conciliação pelos colaboradores: i) falta de conhecimento sobre a legislação em vigor e os direitos já salvaguardados e à sua disposição; ii) falta de conhecimento das medidas oferecidas na sua organização; iii) atitudes e emoções negativas de resistência à sua utilização, por insegurança pessoal, receio de repercussões (informais) de chefias e colegas, receio de perda de oportunidade de progressão da carreira ou de perda do próprio emprego, entre outras. Também as organizações podem estar, sem conhecimento e intenção, a impedir a adoção generalizada destas medidas através de: i) falta de comunicação interna e divulgação dos benefícios à disposição dos colaboradores; ii) falta de exemplo das chefias na utilização de certas políticas; iii) falta de apoio e de incentivo, entre outras.

Somos assim conduzidos à quinta conclusão deste Estudo. O papel da liderança é fundamental para a bem

sucedida implementação de políticas de conciliação. O reconhecimento corporativo da importância e do impacto da conciliação bem como o papel de exemplo e de incentivo de líderes e gestores de equipa, é um fator decisivo para a utilização, generalizada, de medidas pelos colaboradores. Contudo, a liderança necessária não é exclusiva dos gestores e das suas organizações mas antes responsabilidade de vários agentes - colaboradores, sindicatos, órgãos públicos legisladores e reguladores e, até, das próprias famílias.

Para o futuro, reconhece-se a importância da realização de estudos de impacto da implementação de políticas de conciliação, com recurso à quantificação de indicadores, individuais e de resultados para a empresa. Mas não só. A conciliação família-trabalho afeta várias esferas da economia e da sociedade (bem-estar e saúde, demografia, políticas públicas, prestação de cuidados a idosos, etc) para além da realidade da empresa/empregador. Este valor e impacto não estão a ser capturados pelos sistemas de valorização que são atualmente usados para tomar decisões. A falta de uma visão transdisciplinar e integrada do fenómeno leva a que o mesmo seja discutido apenas em silos sem uma visão holística e transversal.

Assim, uma das iniciativas futuras mais importantes a promover, no nosso ponto de vista, é o investimento de organizações e empregadores, em estudos de investigação multidisciplinares e de determinação de impactos organizacionais, sociais e económicos, por exemplo, numa parceria entre investigadores de Economia e Gestão e de Psicologia das Organizações.



**1. Conciliação Família-Trabalho:
os seis grandes desafios
dos tempos modernos**

O presente estudo permitiu identificar seis principais desafios à conciliação família-trabalho, que são apresentados e desenvolvidos nos próximos subcapítulos. Desde logo:

- A perceção e o entendimento extremado do fenómeno (subcapítulo 1.1);
- As características do mercado de trabalho (subcapítulo 1.2);
- A influência da evolução tecnológica (subcapítulo 1.3);
- O papel da liderança nas organizações (subcapítulo 1.4);
- A família como *stakeholder* das empresas (subcapítulo 1.5);
- Os estereótipos de géneros nas responsabilidades e tarefas de gestão familiar (subcapítulo 1.6).

Os desafios identificados e apresentados neste primeiro capítulo do Estudo, resultam da análise crítica da equipa da Nova SBE.

Acredita-se que estes desafios são as variáveis mais importantes que afetam, positiva ou negativamente, a capacidade de conciliação família-trabalho e, que têm o poder de facilitar ou prejudicar, quando certos pressupostos não estão salvaguardados.



1.1 Entendimento extremado do fenómeno



Professor Miguel Pina e Cunha
Professor Catedrático da Nova SBE

Integração: Trabalho e família em vez de trabalho ou família?

Um paradoxo é uma relação entre opostos independentes que persiste no tempo. O mundo organizacional é rico nestes processos por exemplo, a estabilidade-mudança, a inovação-rotina.

*Estas tensões são frequentemente assumidas como tradeoffs - **mais de um implica menos do outro**. Quando interpretadas à luz do conceito de paradoxos, estas tensões podem ser tratadas de forma distinta, **como duas faces, inseparáveis, da mesma moeda**.*

Uma abordagem paradoxal oferece novas possibilidades - como integrar em vez de separar os polos? Por exemplo, como criar espaços ou tempos de presença familiar na organização? Como usar as novas tecnologias para tornar a relação entre ambas mais suave?

Num paradoxo a tensão existe e é percecionada mas é integrada, as duas faces compõem a mesma moeda. Ou seja, assumir a relação como potencialmente integrante e integrada pode ajudar a juntar o que não deve ser desintegrado.

1.1 Entendimento extremado do fenómeno

Qual a mais recente abordagem académica ao fenómeno da conciliação, entre vida pessoal e familiar? De que forma a sociedade percebe este fenómeno? Quais as limitações dessa abordagem?

O fenómeno da gestão do trabalho e da família sofreu uma evolução na forma como é perspectivado pelos investigadores: de uma lógica de impacto parcial e conflito para uma coexistência natural e benéfica entre as esferas pessoal e profissional. Entende-se que esta evolução do paradigma, no meio académico, não está a ser amplamente transferido para a sociedade. Empregadores, colaboradores e instituições governamentais podem evoluir na forma como encaram esta relação, permitindo obter soluções mais equilibradas, exequíveis e positivas.

Nas últimas três décadas, o **conceito de conciliação trabalho-família foi sendo desenvolvido e redefinido por parte da academia, mas estes desenvolvimentos ainda não encontraram reflexo prático, generalizado e consensual, no mundo do trabalho** e, mais especificamente, na sociedade portuguesa. Neste processo de evolução, a conceção inicial de que o trabalho tem um efeito negativo na família deu lugar a novos modelos que veem os papéis, familiar e profissional, como “aliados” em vez de “opostos”, realçando o potencial das sinergias existentes.

Inicialmente, a literatura nesta área foi dominada pela perspectiva de conflito trabalho-família (Greenhaus & Beutell, 1985), cujo principal pressuposto era a concorrência do trabalho e da família pelo mesmo bem escasso que é o tempo. Deste modo, a decisão de dedicar mais uma hora à atividade profissional comprometeria a vida familiar.

Posteriormente, evoluiu para um problema bidirecional, considerando também que a família tem impactos negativos no trabalho (Frone et al., 1992). No cenário em que se percebe que a família e o trabalho estão em permanente conflito ou em desequilíbrio, são frequentemente referidas, na literatura académica, as consequências negativas e custos para quatro tipologias de agentes da Sociedade: colaboradores, empregadores, Governos e Sociedade em geral, tal como resumido no quadro 1.

No capítulo das Boas Práticas, mais à frente neste relatório, explicam-se, conceptualmente, as variáveis teoricamente afetadas pela existência/ausência de medidas de conciliação e os impactos esperados (negativos ou positivos), nas organizações, com a adoção de políticas que fomentam a conciliação família-trabalho.

Novas correntes de pensamento nos campos da psicologia (Seligman, 2002), comportamento organizacional (Luthans, 2002) e estudos da família (Patterson, 2002), conduziram a uma mudança de paradigma na compreensão do conceito. Estas são suportadas por estudos que estabelecem relações positivas entre variáveis relacionadas com trabalho e família (Stephens et al., 1997; Wayne et al., 2004; Hill, 2005).

Quadro 1. Principais agentes afetados pelo conflito entre vida familiar e profissional

Colaboradores	Ao nível individual, as pessoas sofrem genericamente consequências ao nível da sua própria saúde, falta de tempo para apoiar os membros da família e prestar-lhes assistência, evitam ou adiam terem filhos, e, eventualmente, deixam de participar ativamente em iniciativas cívicas e da comunidade.
Empregadores	As empresas são afetadas através de custos diretos como, por exemplo, gastos em saúde e, indiretos ao nível do <i>engagement</i> do colaborador, aumento do <i>turnover</i> , do nível de satisfação no trabalho, perda de produtividade, absentismo, entre outros.
Governos	Os Governos verificam externalidades pela percentagem da população ativa que deixa de trabalhar e passa períodos de tempo de baixa, o que pressiona a despesa da saúde e a sustentabilidade do sistema da segurança social.
Sociedade	A sociedade é afetada indiretamente na evolução demográfica, nas desigualdades de género, na instabilidade social e bem estar social, entre outros.

1.1 Entendimento extremado do fenómeno

Defende-se na Academia, a perspetiva de enriquecimento mútuo da relação entre trabalho e família, pois as experiências e competências desenvolvidas num papel são transferíveis para o outro (Greenhaus & Powell, 2006) com sinergias positivas.

Entenda-se, por exemplo, sinergias ao nível da aprendizagem da gestão de tempo, gestão de conflitos, orientação para o cliente, entre outros.

Mais recentemente, **McMillan, Morris e Atchley (2011) exploraram conjuntamente as perspetivas de conflito e enriquecimento, introduzindo a noção de harmonia entre o trabalho e a família, duas partes intimamente ligadas e complementares de uma mesma realidade que, qualquer pessoa pode e deve, naturalmente, viver e experienciar.**

No entanto, o diálogo público sobre este tema, em Portugal, norteia-se pelo pressuposto da conflitualidade. A argumentação frequentemente utilizada, nos meios de comunicação, é essencialmente marcada pela posição extremista de “conflito”, “impactos negativos”, “perdas”, “falta de confiança”, entre outros. Por alternativa, é dedicado pouco espaço público à informação e ao debate aberto, sem preconceitos ou argumentos polarizados, com representantes de vários agentes da Sociedade. Há oportunidade para divulgar e projetar aquilo que já hoje as empresas em conjunto com os seus colaboradores praticam, nesta matéria, optando por realçar os casos bem sucedidos e de harmonia por alternativa aos casos de conflito e disputas.

Por último, é importante chamar à mesa do diálogo representantes de grupos para falar sobre as condições atuais que podem ser mais amplamente utilizadas e identificar as barreiras que bloqueiam a maior utilização de práticas de conciliação.

Por exemplo, consultados alguns artigos públicos, jornalistas proclamam a ideia da natureza conflituosa entre trabalho e família. Vários artigos apresentam que empresas criam “ambientes de pressão”, gerem com “falta de pudor e sentido ético” e utilizam exemplos como a marcação de reuniões na hora que devia ser de saída e da necessidade de os mesmos terem que receber telefonemas, responder emails e, completar trabalho inacabado em casa.

Existem mais referências às profissões do conhecimento e a funções em empresas de serviços, onde as jornadas de trabalho acabam por ser superiores a 12 horas por dia, enquanto norma expectável por parte de um grande número de empresas. Continuando, destaca-se na comunicação social que o sacrifício ou prejuízo sobre a esfera familiar se mostra natural para os portugueses.

Deste modo, **o primeiro desafio para o futuro de uma melhor conciliação centra-se na necessidade de transferir os conhecimentos académicos para a sociedade, introduzindo uma perspetiva do trabalho e da família como partes interligadas e integrantes da vida de qualquer pessoa** e que, por isso, a perceção e entendimento de sinergia e equilíbrio dinâmico é certamente mais útil e conduz a uma discussão mais frutífera.

Acreditamos que se os agentes com poder de decisão, compreenderem que não podem ignorar esta realidade e a natureza dinâmica do fenómeno e que, se subjacente ao processo de diálogo, colaboradores e empresas perceberem esta realidade simbiótica da sobreposição da vida pessoal e do trabalho, surgirão soluções de conciliação que são mais naturais, positivas e enriquecedoras e adequadas à realidade de cada empresa e, no limite a cada colaborador.

Na verdade, os investigadores reputados nesta matéria como Poelmans afirmam que as organizações não podem ignorar o facto de que conflitos entre família e trabalho se traduzem em inferior desempenho individual, no trabalho, ou até em perda de talento. **A negação desta realidade, pelas organizações, pode até originar a perda de vantagem competitiva para uma organização, na procura e na manutenção de capital humano com talento.**



Professor António Nogueira Leite
Professor da Nova SBE

O papel da Conciliação família-trabalho nas empresas

A problemática da conciliação entre a vida de trabalho e a vida familiar é um tema pertinente nas sociedades atuais e na gestão de recursos humanos das empresas. De um modo geral, há hoje o reconhecimento da existência de um conflito potencial entre as esferas laboral e pessoal, particularmente no que diz respeito à família. Já é incomum o modelo tradicional da separação de papéis na família tradicional onde cabia ao marido o exercício de uma profissão, enquanto a mulher ficava em casa e assumia o papel de educadora dos filhos e cuidadora do lar. Portugal não tem sido exceção embora ainda se mantenha a prevalência da família tradicional, ainda que sem a antiga separação nítida de papéis entre os cônjuges.

Atualmente, as empresas, na definição das suas práticas, levam em conta que o funcionamento das famílias mudou e que é habitual que ambos os elementos do casal estão envolvidos no sustento económico do seu lar e desempenhem uma profissão.

Assim, **tanto marido quanto mulher têm de conciliar a vida familiar com a vida laboral, simultaneamente**, gerindo as várias exigências inerentes à realização dos múltiplos papéis. Este dado, **é hoje tido como central e considerado na atribuição de funções, gestão de expectativas e gestão de carreiras dos colaboradores nas organizações empresariais.**

Embora nem sempre tida em conta com o mesmo peso pelos decisores empresariais, diria que **hoje prevalece a convicção de que, se a conjugação das responsabilidades pessoais (familiares) e profissionais acaba por se traduzir numa fonte de stress físico e mental, ansiedade, depressão e até divórcio do colaborador, poderá haver implicações a nível**

organizacional, conduzindo à redução da produtividade e mesmo, eventualmente, à insatisfação profissional e ao absentismo.

Assim sendo, **entende-se que a empresa deve ter atenção a este fenómeno e criar, na relação entre a empresa e o colaborador, mecanismos de suporte que fomentem o equilíbrio trabalho-família que levem em conta que a conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar não é um problema de solução única e universal.** Ou seja, parece ser consensual que o modo como cada um procura conciliar a sua vida profissional com a vida pessoal e familiar **não só difere de indivíduo para indivíduo, como ainda pode também diferir para o mesmo indivíduo mediante diferentes ciclos da sua vida, não devendo a empresa, pela sua parte, impor um modelo único de conciliação.**

Por outro lado, a forma como cada colaborador procura conciliar a sua vida profissional com a vida familiar também está diretamente relacionada com a atividade profissional. É de esperar que quanto maior for a flexibilidade de horários e/ou das próprias características do trabalho, maior a facilidade em realizar os ajustamentos que, no quotidiano, permitem reconciliar a atividade profissional com a vida pessoal e familiar. Porém, nos casos em que as jornadas de trabalho são longas e obrigam, frequentemente a viagens, as dificuldades de conciliação tenderão a ser mais evidentes.



Professora Maria José Chambel
Professora Associada da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa

Conciliar nas formas contingentes de trabalho

Mudanças económicas, organizacionais e da força de trabalho afetaram as carreiras contemporâneas e **tornaram cada vez mais frequentes as formas contingentes de trabalho um pouco em todo o mundo e nas mais variadas profissões.** Estes formatos contingentes (p. ex. contratos a prazo, contratos temporários através de agência, trabalhadores independentes) **acarretam muitas alterações na relação de emprego, as quais poderão ter inúmeras repercussões para a gestão trabalho-família.** Por exemplo, a flexibilidade (p. ex. local, horário, duração) que caracteriza estes formatos, tem sido apontada como um recurso valioso que poderá facilitar conciliação entre estes domínios por parte dos trabalhadores. No entanto, estes trabalhadores poderão ter posições mais precárias e, conseqüentemente, pouca voz ou pouco espaço para negociação, podendo sentir-se pressionados a trabalhar horas extras, a realizar turnos de trabalho ou a aceitar horários de trabalho menos adequados às suas necessidades familiares.

Por outro lado, estes formatos acarretam maior insegurança de emprego e com o objetivo de obter uma posição mais estável, estes trabalhadores estão, muitas vezes, dispostos a realizar mais esforços (p. ex. trabalhar mais horas, aceitar mais tarefas) e a fazer menos uso de eventuais práticas (p. ex. comprimir horário, dispensas para apoio à família), a fim de se evidenciar como um “bom trabalhador” e sinalizar a adequação a um cargo permanente. de organização podem proporcionar.

1.2 Mercado de Trabalho

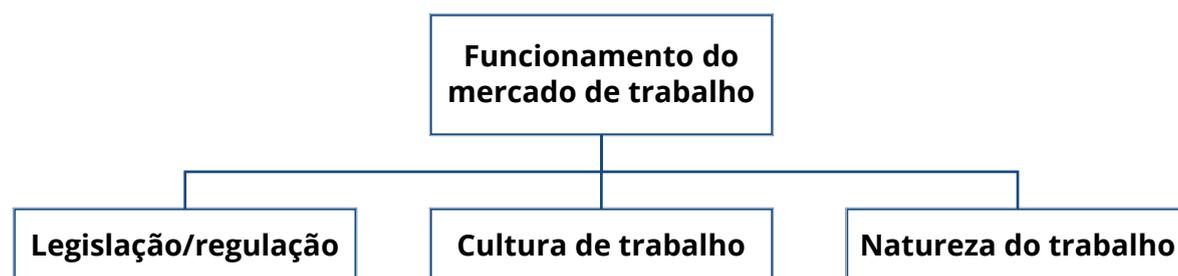
Como se explica a falta de uniformidade no mercado de trabalho, entre diferentes países, em matéria de conciliação família-trabalho? Qual o impacto da cultura e expectativas das pessoas? Será a regulação o instrumento adequado para a distribuição generalizada de políticas de conciliação família-trabalho?

As políticas de gestão de recursos humanos e as práticas disponibilizadas para gerir a conciliação entre família e trabalho variam significativamente entre países. Esta realidade resulta da dinâmica nacional do mercado de trabalho – diferentes países apresentam variações significativas relativamente aos modelos económicos, por via da evolução histórica da intervenção do Estado, da regulamentação, dos hábitos e da cultura das diferentes sociedades, da especialização produtiva da força de trabalho, da cultura corporativa das empresas, etc.

A literatura académica mostra-nos que o fenómeno da conciliação pode ser analisado a três níveis por existirem ligações e interações entre si. Esses níveis são: **macroeconómico, organização/grupo e individual** (Multilevel Model, Poelmans & Sahibzada, 2004).

Ainda, dizem-nos que **o contexto cultural, político, legislativo e laboral, afeta e influencia as perceções e expectativas individuais dos trabalhadores tal como pode aumentar a intenção e a pressão nas organizações para adotarem medidas de conciliação.** Isso é visível pelo grau de desenvolvimento de medidas de conciliação nos países nórdicos, onde os governos adotam políticas públicas de incentivo à adoção de medidas de conciliação ou, por exemplo, como em França, onde o Governo com o objetivo de aumentar a taxa de natalidade implementou políticas públicas orientadas para a Família. Neste sentido, o segundo desafio passa por **entender como a capacidade de as organizações gerirem as necessidades de conciliação família-trabalho dos seus colaboradores está relacionada com a natureza do trabalho e da própria organização, bem como do contexto económico, social e nacional em que se inserem** (Bailyn, 1992).

Esquema 1: Variáveis que influenciam o funcionamento do mercado de trabalho



O funcionamento (ir)racional do mercado de trabalho

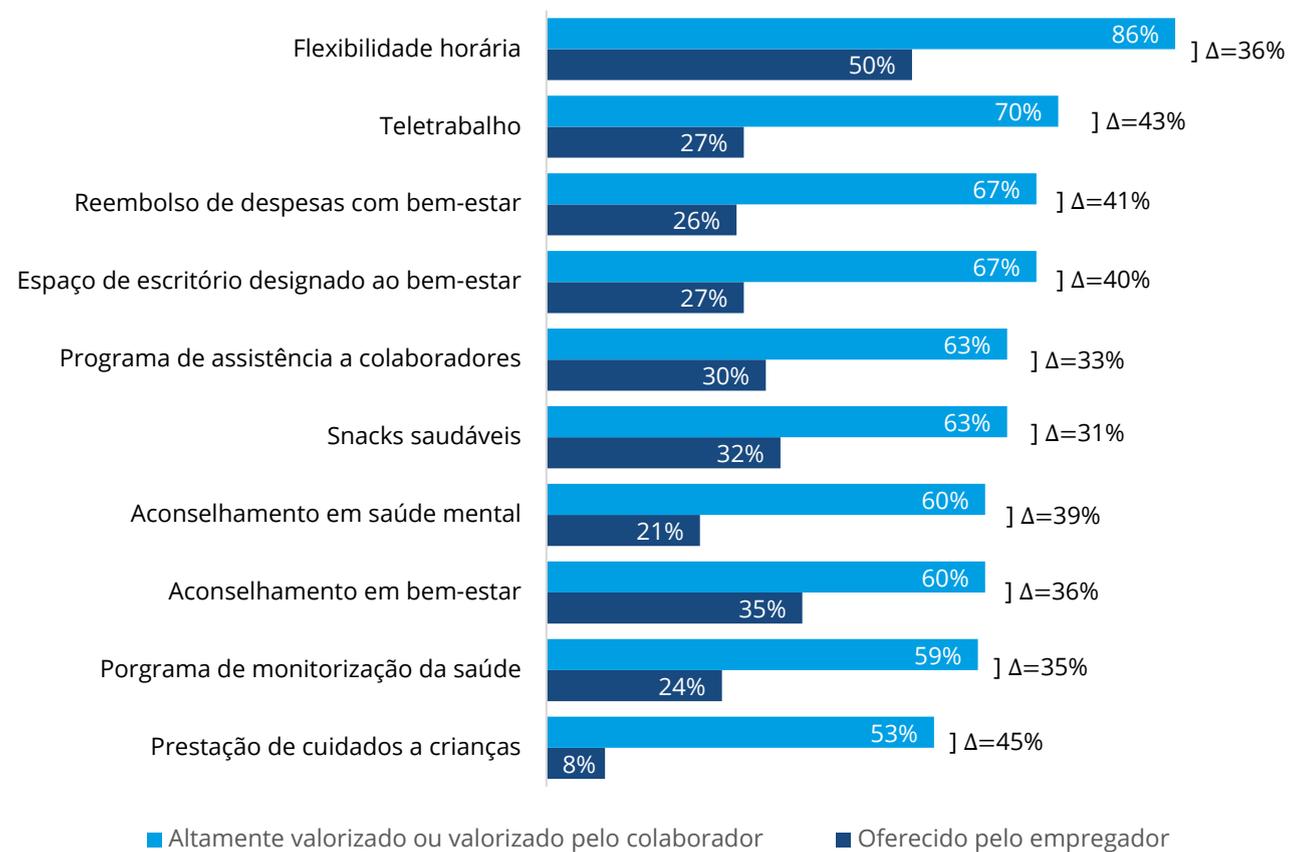
Considerando a teoria da escolha racional, abordada na economia do trabalho, os indivíduos que participam no mercado de trabalho pretendem maximizar a sua utilidade, tendo preferências bem definidas por trabalhos com certas características/benefícios. Por consequência, existirão outros aspetos que estes estarão também dispostos a sacrificar no emprego que procuram. Tendo em conta a oferta e a procura, um mercado livre operará de modo a que os empregadores estejam dispostos a oferecer esses benefícios, se os indivíduos por eles desejados estiverem interessados no emprego (Filer, 1985). Assim, garante-se uma oferta considerável de trabalhadores com a seleção dos melhores disponíveis no mercado, por parte dos empregadores. Por vezes, aqueles que procuram políticas de conciliação poderão obtê-las; contudo, sacrificando remuneração ou perspectivas de progressão na carreira. Portanto, **num mercado de trabalho que opera livremente, as preferências dos trabalhadores podem ser inferidas através dos benefícios obtidos, isto é, a distribuição de políticas laborais reflete os fatores mais valorizados pela população empregada** (Prosser & McGroder, 1992).

No entanto, **na realidade, o mecanismo não funciona na perfeição.** Primeiro, porque as decisões de investimento na carreira são feitas numa fase inicial da vida adulta, não ponderando as necessidades familiares no futuro e, que, as longas horas de trabalho ou o recebimento de horas extra, eventualmente, colidirá com o tempo necessário para estar em casa (Johnson, Oesterle, & Mortimer, 2004). Segundo, não se aplica a todas as formas de trabalho, dado que certos trabalhadores estão limitados às oportunidades que conseguem obter, independentemente das suas preferências. Por último, alguns empregadores resistem à mudança, não adotando políticas de conciliação trabalho-família e, aceitando situações de alta rotatividade de colaboradores, em grande maioria do sexo feminino e com filhos (Bieldy & Baron, 1986).

Um inquérito recente, realizado pela Deloitte¹ **confirma a disparidade entre as mais-valias pretendidas pelos colaboradores e os programas de bem-estar oferecidos pelos empregadores** (figura 1), reiterando o funcionamento imperfeito no mercado de trabalho na distribuição de políticas laborais incentivadoras da conciliação.

¹Deloitte Global Human Capital Trends survey (2018).

Figura 1: Bem-estar - o que valorizam os colaboradores vs. o que oferecem as empresas



A disparidade entre as mais-valias pretendidas pelos colaboradores e os programas de bem-estar oferecidos pelos empregadores foi analisada através de um questionário a 11070 colaboradores de empresas de diversas indústrias e dimensões em 60 países. A flexibilidade horária e o teletrabalho são as políticas mais pretendidas pela maioria dos colaboradores (86% e 70%, respetivamente), apesar da divergência verificada a nível de oferta pelas empresas – a diferença é de 40%, aproximadamente. A medida com maior valor de disparidade (45%) é a prestação de cuidados a crianças no local de trabalho.

Fonte: Deloitte Global Human Capital Trends survey (2018)

Este estudo, que considera políticas de recursos humanos orientadas para o bem estar do colaborador, é útil para compreender quais as medidas de conciliação mais valorizadas como seja a flexibilidade horária, o teletrabalho e a prestação de cuidados a crianças. **A maior diferença entre as expectativas dos funcionários em matéria de conciliação trabalho-família e as políticas oferecidas pelas empresas é referente à prestação de cuidados a crianças no local de trabalho (45%) – 53% dos colaboradores gostariam de beneficiar desta medida, mas apenas 8% das organizações a oferecem.**

Em Portugal, segundo o *Employer Brand Research, 2018*² especificamente aplicado às empresas com atividade, em Portugal, **os inquiridos portugueses concordaram que os fatores mais importantes na escolha de uma empresa são, por ordem de concordância: salários e benefícios (66%), equilíbrio trabalho-vida pessoal (53%) e estabilidade no emprego (52%).**

Em suma, **o mecanismo de mercado que faz corresponder os indivíduos aos seus empregos não acomoda totalmente as suas preferências.** Os casos de sucesso parecem acontecer apenas em um conjunto limitado de circunstâncias. Isto pode verificar-se por vários motivos.

Dada a tendência de deixar o mercado arbitrar o que os empregadores irão oferecer, não é uma surpresa que, as ofertas mais generosas recaiam sobre os trabalhadores mais qualificados.

Miller (1984) afirma que **mulheres com cargos técnicos e de gerência têm maior probabilidade de receber benefícios com efeitos positivos na vida familiar** (flexibilidade horária, infraestruturas de apoio para crianças, entre outras) **do que mulheres em profissões menos qualificadas.**

Esta situação pode ocorrer por várias razões: trabalhadores altamente qualificados estão interessados em organizações mais atentas às necessidades dos colaboradores, tendo acesso a determinadas oportunidades que outras classes de profissionais não têm; ou estes trabalhadores são capazes de negociar melhores condições uma vez que são mais disputados no mercado de trabalho.

A partir dos contributos dos estudos acima referidos, **é possível concluir que um modelo que se baseie meramente num mercado de trabalho desregulado em termos de políticas de conciliação não poderá atingir uma situação de generalização das políticas de conciliação trabalho-família. A regulação poderá ser uma ferramenta importante para a distribuição generalizada destas medidas pela força de trabalho.** Mas não só. Outras situações e condições podem estar salvaguardadas para garantir a verificação de medidas de conciliação.

²Employer Brand Research 2018, Country Report Portugal (2018)

Legislação e regulamentação do trabalho

No caso de não se verificarem fatores e situações de contexto tais como os anteriormente descritos, em que as empresas têm incentivo à adoção de medidas de conciliação, *qual é a vantagem ou a justificação para a intervenção do Estado em tal fenómeno, através da promoção de regulação?*

De um ponto de vista puramente económico, o motivo para **uma intervenção do Estado através da regulação é o de estabelecer condições de equidade entre trabalhadores**, assegurando a igualdade de oportunidades e evitando prejuízos para aqueles empregadores que investem e oferecem políticas de conciliação trabalho-família (ver Anexo 1 – Resumo do Enquadramento Legal sobre a Conciliação Família-Trabalho em Portugal).

A adoção tradicional de políticas de trabalho e família, pelas organizações, varia entre países com diferentes regimes de bem-estar, sociais e ideologias políticas sobre o papel e a importância da família na sociedade. Na Europa, isto é particularmente visível quando se analisa e compara a relevância atribuída por determinados governos à aplicação de medidas e, respetiva legislação laboral, que promovem e incentivam a igualdade de género na assistência aos filhos, licenças de maternidade/paternidade partilhadas,

horários de trabalho flexíveis, menores jornadas de trabalho semanal, entre outros.

Os quadros 2 e 3 apresentam a duração das licenças de maternidade e paternidade num grupo de países selecionados e analisados³. As licenças de maternidade apresentam durações semelhantes, excluindo o caso do Reino Unido, que apresenta uma duração consideravelmente superior, mas cuja remuneração é parcial; contudo, a nível de licenças de paternidade, existem ainda diferenças significativas entre os países analisados. Em Portugal, a licença de maternidade obrigatória tem a duração obrigatória de 17 semanas (ou 120 dias), podendo ir até 21 semanas (150 dias); a licença de paternidade tem a duração de 5 semanas (ou 35 dias). No caso de uma licença partilhada, ao período de 120 ou 150 pode acrescer 30 dias, cabendo aos pais, a decisão do número de dias de licença neste intervalo.

³O conjunto de países selecionado para amostra e efeitos de comparação de medidas de conciliação são: Alemanha, Dinamarca, Espanha, Itália, Portugal e Reino Unido. Os critérios de seleção destes países foram: o grau de desenvolvimento de implementação de práticas de conciliação (Alemanha, Dinamarca e Reino Unido) e países com características socioculturais idênticas a Portugal (Espanha e Itália).

Quadro 2. Licença de maternidade

Fonte: OIT (2014), *Maternity and Paternity at Work*

País	Licença de maternidade		
	Duração (semanas)	Pagamento (% do rendimento)	Fonte de financiamento
Alemanha	14 semanas	100%	Misto (Seg. social e empregador)
Dinamarca	18 semanas	100%	Misto (Seg. social e empregador)
Espanha	16 semanas	100%	Segurança Social
Estados Unidos da América	12 semanas	Não pago	***
Itália	22 semanas	80%	Segurança Social
Portugal	17 ou 21 semanas	100% (ou 80% por 21 semanas)	Segurança Social
Reino Unido	52 semanas	Variável ⁴	Misto (Seg. Social e empregador) ⁵

*** Informação não disponível ou não aplicável

⁴Primeiras 6 semanas (obrigatórias): 90%; 33 semanas seguintes (opcionais): contribuição de 165€ ou 90% dos rendimentos ilíquidos (o que for mais baixo); restantes semanas não são pagas

⁵Empregadores reembolsados até 92% pela Segurança Social

Quadro 3. Licença de paternidade

Fonte: OIT (2014), *Maternity and Paternity at Work*

País	Licença de paternidade		
	Duração (dias)	Pagamento (% do rendimento)	Fonte de financiamento
Alemanha	Não disponível	***	***
Dinamarca	14 dias	100%	Segurança Social
Espanha	15 dias	100%	Segurança Social
Estados Unidos	Não disponível	***	***
Itália	2 dias	100%	Segurança Social
Portugal	25 dias	100%	Segurança Social
Reino Unido	14 dias	***	Misto (Seg. Social e empregador) ³

*** Informação não disponível ou não aplicável

Os contratos coletivos desempenham um papel regulatório importante, nomeadamente, a nível da empresa. Assim, a análise comparativa da prevalência de cláusulas relativas a políticas de conciliação família-trabalho, em contratos coletivos, permite tirar conclusões acerca do contexto legislativo.

Portugal, a par de Espanha e Itália, apresenta uma elevada cobertura de contratos coletivos de trabalho, superior a 80% e uma baixa taxa de sindicalização, entre os 8%-10%. Esta última evidência pode limitar a capacidade das partes conseguirem encontrar políticas de conciliação família-trabalho.

É também importante referir que, **apesar de determinadas medidas estarem previstas na lei, a sua utilização pelos trabalhadores não está totalmente garantida**. Isto pode verificar-se pela existência de vários fatores “inibidores”, que serão explorados em seguida, tais como, o papel da liderança de uma organização ou o próprio conhecimento das medidas disponíveis na Lei quer na sua respetiva empresa.

Cultura e natureza do mercado de trabalho

A literatura académica diz-nos, que ao nível de um determinado país, é expetável que **na presença de determinadas condições intrínsecas – culturais e de natureza do mercado de trabalho - se verifique uma elevada probabilidade de adoção de políticas de conciliação pelas empresas**. Estas podem ser de contexto cultural ou da natureza do próprio mercado de trabalho, conforme apresentado no Quadro 4.

Por exemplo, espera-se que **países onde se verificam políticas governamentais extensivas de apoio e promoção da conciliação, uma ideologia igualitária no papel de géneros à família e elevado individualismo, as empresas têm maior probabilidade de adotar medidas de conciliação**

Quadro 4. Fatores contextuais de natureza cultural e laboral que influenciam a conciliação trabalho-família

Contexto Cultural do Mercado de Trabalho Rapoport et al. (2002)	Contexto Natureza do Mercado de Trabalho Poelmans, Chinchilla, & Cardona (2003)
Políticas governamentais extensivas de apoio e promoção	Mercado externo de trabalho competitivo
Ideologia igualitária no papel de géneros	Mercado com grande difusão de benefícios para a família e o trabalho
Individualismo elevado	Mercado interno de trabalho com elevada percentagem de mulheres

Ao nível da organização/grupos de trabalho, a academia também apresenta três situações que, a verificarem-se, pressionam as empresas a adotar determinadas medidas de conciliação família-trabalho. Em primeiro lugar, existem organizações e funções/cargos em empresas mais propícios a verificar conflitos entre o trabalho a desempenhar e as responsabilidades para com a família. É o caso, por exemplo, de empresas de pequena dimensão e menores recursos, de empresas fabris ou *call centers* com a exigência da presença física do trabalhador no seu local de trabalho durante uma jornada definida de trabalho.

É ainda expectável que **empresas de serviços e com forte orientação para o cliente e para a qualidade do serviço prestado, bem como trabalhadores designados colarinho branco** (que trabalham essencialmente com conhecimento), **sejam os mais afetados.**

Não é de surpreender que empresas que atuem em setores como grande consumo, saúde, finanças, seguros, tecnologia e consultoria estejam mais propensas a adotar políticas favoráveis à conciliação trabalho-família. Neste caso, as fronteiras naturais entre o trabalho e a família são gradualmente eliminadas, à medida que o trabalho invade a vida privada com frequência mas as potencialidades da tecnologia bem como a não obrigatoriedade de presença física na empresa, possibilitam pensar e implementar outra tipologia de medidas.

É, por isso, **fundamental pensar estas políticas à luz da realidade da organização e das necessidades dos seus colaboradores** através de políticas flexíveis que vão ao encontro das necessidades evolutivas de colaboradores e que, permitem resolver problemas relacionados com situações de aparente conflito.

Quadro 5. Fatores relacionados com a natureza do trabalho que influenciam a conciliação trabalho-família

Natureza do trabalho
Talento ou competências escassas
<i>Knowledge workers</i>
Qualidade do serviço ao cliente

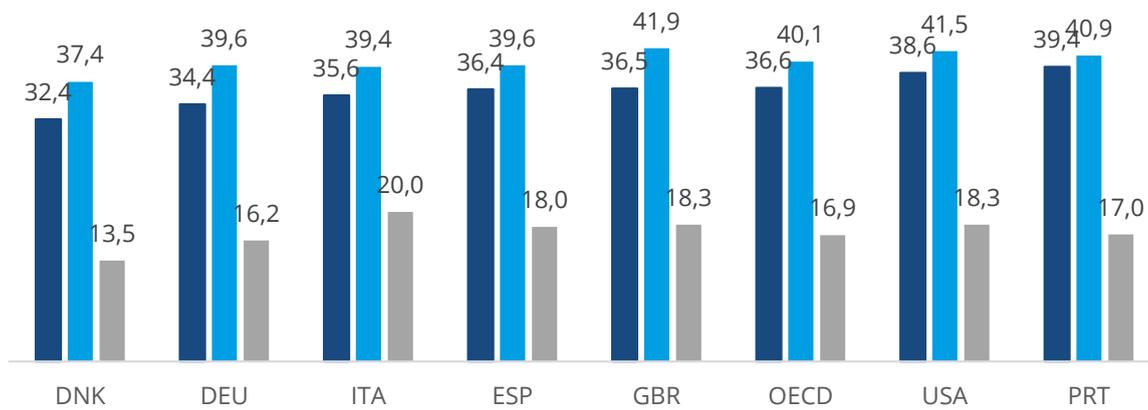
Partindo de uma visão macro, a ideia de que a produtividade aumenta quando os trabalhadores dedicam maior tempo ao trabalho não é suportada pelos dados disponibilizados por observadores económicos. Países com maiores jornadas de trabalho não apresentam necessariamente maior produtividade, como é visível por observação do Número de horas de trabalho semanal e Produtividade (Figuras 2 e 3). Por exemplo, a Dinamarca apresenta uma economia com elevados níveis de produtividade e com uma das menores jornadas de trabalho, situada nas 32.4h, em 2017, abaixo da média da OCDE (36.6). Em Portugal, a produtividade apresenta um nível intermédio, em comparação com as restantes economias analisadas (38.5), apesar de apresentar a jornada média de trabalho mais longa (39.4h/semana).

Diversos estudos afirmam que **a produtividade marginal diminui à medida que aumenta o número de horas trabalhadas**, nomeadamente no caso de operadores de *call centre* (Collewet e Sauerman, 2017) e profissionais de saúde (Rogers et al., 2004). Não existem estudos para determinadas profissões desempenhadas por profissões de conhecimento devido a limitações relacionadas com a natureza do seu trabalho, sendo difícil medir o impacto na produtividade. Sendo os *knowledge workers* fatores geradores de vantagem competitiva das organizações (Jelavic e Ogilvie, 2010), o **excesso de horas de trabalho na produtividade poderá ter um efeito negativo indesejável para as empresas.**

Políticas de conciliação família-trabalho permitem uma vivência mais equilibrada da vida profissional e, assim, a melhoria da produtividade.

1.2 Mercado de Trabalho

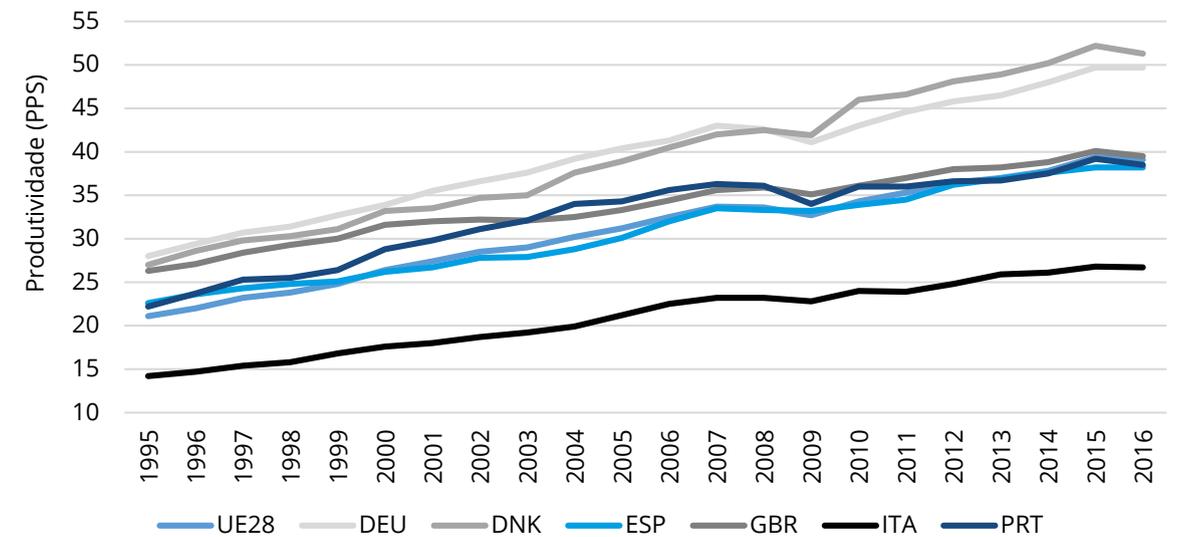
Figura 2: Número de horas de trabalho semanal, 2017



Portugal (39.4) apresenta o valor médio de horas de trabalho semanal mais elevado, em comparação com o *benchmark*, e superior à média da OCDE (36.6 horas semanais). Um trabalhador em regime de full-time trabalha, em média, 40.9h e em part-time 17h. Por contraste, Alemanha (34.4) e Dinamarca (32.4) têm o valor médio de horas semanais trabalhadas mais baixo.

Fonte: OECD.Stat

Figura 3: Produtividade por hora trabalhada, em PPS



A produtividade é crescente no grupo de países analisados no período 1995-2016 e pode ser dividido em três grupos: produtividade baixa - Itália; intermédia - Espanha, Portugal e Reino Unido; elevada - Alemanha e Dinamarca. Em 2016, a Dinamarca apresenta o valor de produtividade mais elevado (51.3). A produtividade é mais reduzida na Itália (26.7). Portugal situa-se nas 38.5 unidades PPS produzidas por hora.

Fonte: Pordata, Eurostat.

Nota: PPS é uma unidade monetária artificial que permite comprar a mesma quantidade de bens e serviços em todos os países, eliminando as diferenças de preço entre as várias economias.

1.3 Tecnologia



Professor João Castro

Professor Associado Convidado da Nova SBE

Questionarmo-nos nos detalhes

A fronteira entre trabalho e família esbateu-se quando a tecnologia de comunicação permitiu que um e outro entrassem pelo espaço e tempo do outro. Da mesma forma que o caminho-de-ferro levou à sincronização dos relógios regionais, há um contexto de operação antes da tecnologia e outro depois. A sociedade adapta-se e acomoda as novas possibilidades como já fez anteriormente.

O agricultor do século XIX que com a sua família explorava um terreno e dele extraía o sustento, pensava na separação da casa/família e do trabalho? Que diferença fundamental tem para o contexto atual do “digital nomad” que pode viver e trabalhar em simultâneo onde quiser, sem um perímetro de residência e empregador definido?

Contudo, sem reduzir o tema a uma inevitabilidade das grandes vagas de mudança e esperar para ver, há espaço nos detalhes que nos permite questionarmos o que queremos e como queremos, com que equilíbrios e, propor, testar e validar modelos, partindo da discussão da fronteira entre trabalho e/ou família e com isso também desenhar e

construir a tecnologia que nos permite satisfazer o que procuramos.

Quais as consequências da tecnologia na produtividade? Será que os benefícios do desenvolvimento tecnológico estão a ser capturados pelas organizações e pelas pessoas? Quais as consequências da tecnologia na conciliação da vida familiar e profissional?

Os meios tecnológicos e as possibilidades oferecidas pela tecnologia transformaram e vão continuar a transformar, a um ritmo acelerado, a natureza do trabalho e, espera-se, redirecionar a especialização da força de trabalho a nível mundial.

As ondas de transformação digital

Os efeitos da cultura de “ligação permanente”

A internet e os dispositivos móveis, permitem hoje que alguns trabalhadores estejam constantemente conectados e, assim, possam desempenhar as suas tarefas a partir de qualquer local e a qualquer hora. A cultura “ligação permanente” ganhou um papel emblemático de elevado *status* social na geração de trabalhadores profissionais⁶. De acordo com um inquérito⁷ sobre o bem-estar publicado, em 2015, pela Deloitte⁸, aproximadamente um em cada três entrevistados (33%) não se sente à vontade para tirar dias de férias para tratar de assuntos pessoais, quase um terço (32%) responderam dar prioridade com regularidade a compromissos do trabalho em detrimento de compromissos familiares ou pessoais e,

produzem vantagens e desvantagens e o sentido desse resultado depende de cada decisão tomada pelo utilizador (os colaboradores e empregadores) sobre como utilizar e apropriar o seu valor. **A tecnologia será tão útil quanto a forma como for utilizada.**

menos de metade dos inquiridos (48%), afirmou que a sua organização valoriza a sua vida pessoal fora do trabalho.

Verifica-se a adoção, generalizada, pelos colaboradores de hábitos e comportamentos de trabalho com consequências negativas na sua saúde e bem-estar como, por exemplo, privação de sono, desconexão física, ansiedade, depressão e, naturalmente, quebras de produtividade. Aqui a questão é híbrida. Há colaboradores que são incapazes de estabelecer limites à sua disponibilidade para o trabalho, tendo em conta a facilidade com que podem “conectar-se” mas também haverá empregadores/líderes de equipas que, dadas as circunstâncias, são incapazes de travar essa cultura e de impor limites.

A evolução tecnológica produz o aumento da produtividade no curto-prazo mas retornos decrescentes no longo-prazo. No curto-prazo, as ferramentas tecnológicas ajudam de várias formas os colaboradores de uma qualquer empresa. Por exemplo, aceleram as comunicações e a partilha de documentos entre geografias, com ganhos em eficiência para a organização. Permitem também obter informação generalizada de forma mais célere e, ainda, simplificam e desmaterializam processos e procedimentos. Assim, **no curto-prazo os benefícios da tecnologia parecem ultrapassar os prejuízos da constante distração e da cultura “ligação permanente”.** Contudo, um estudo recente⁹ indica a existência de uma **relação em forma curvilínea entre o uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) e a produtividade** (e o respetivo processo de *multitasking* que estas tecnologias fomentam). O aumento inicial na capacidade de *multitasking* dos colaboradores proveniente do uso de novas tecnologias, tem um efeito positivo na produtividade, mas o uso intenso das TIC reduz, a longo prazo, o desempenho dos colaboradores, aumenta a incidência de erros e prejudica a saúde.

O desempenho de tarefas enquanto se recebe e-mails ou se atende chamadas, reduz o QI de um colaborador em dez pontos, em comparação ao QI de um colaborador que está a trabalhar sem interrupções.

Ainda, outros estudos defendem que o colaborador interrompido demora cerca de meia hora a recuperar a sua atenção e o foco na tarefa que estava a executar, anteriormente¹⁰. Ora, estes efeitos mostram os impactos negativos que os meios tecnológicos podem gerar na concentração e na performance de um colaborador, no seu local de trabalho. Por vezes, pode-se intuir que a má gestão do seu tempo durante a jornada de trabalho poderá afetar a duração dessa mesma jornada, alargando-a e obrigando o colaborador a continuar em casa o trabalho que é expectável desenvolver.

⁶Silvia Bellezza, Anat Keinan, e Neeru Paharia, “Conspicuous consumption of time: When busyness and lack of leisure time become a status symbol” *Advances in Consumer Research* 44 (2016): pp. 118–38.

⁷1016 adultos empregados a tempo inteiro de várias faixas etárias, nos EUA.

⁸*Deloitte’s Workplace Pulse* (2015). Efetuado via questionário online a 1016 adultos com emprego em full-time nos Estados Unidos, entre 6 e 12 de Outubro de 2015.

⁹Aral, S., Brynjolfsson, E., & Van Alstyne, M. (2007). Information, Technology and Information Worker Productivity: Task Level Evidence. *National Bureau of Economic Research*.

¹⁰“Are digital distractions harming labour productivity?”, *The Economist*, 7 de dezembro de 2017.

Esta realidade, afeta indiretamente a capacidade de um colaborador conciliar a sua vida familiar e profissional. É, por isso, que se acredita que os empregadores e os líderes nas organizações e reguladores/legisladores têm também um importante papel a desempenhar. As organizações podem ajudar os colaboradores a compreender quais e como adotar as ferramentas tecnológicas no seu trabalho e dotar as organizações de meios e mecanismos de controlo de comportamentos nocivos, para o colaborador e, no limite, para a organização. Se necessário, este é uma das temáticas em que os parceiros sociais podem e devem intervir, identificando as situações e as medidas necessárias a promover para a correta utilização dos meios digitais de comunicação, no trabalho. Por exemplo, em França, empresas com mais de 50 trabalhadores, são obrigadas a respeitar o “direito a desligar” ou “direito à desconexão” dos seus colaboradores, reconhecendo o direito de desligar e-mails depois do horário de trabalho ou não atender telefonemas. Esta lei prevista no Código do Trabalho francês e que não impõe qualquer consequência contra-ordenacional, é agora um direito agora previsto na Lei, mas não indica a forma como irá efetivar-se, remetendo para a negociação coletiva a sua decisão. Esta preocupação com o uso abusivo dos telemóveis, tablets e computadores portáteis, acredita-se ser um fenómeno setorial e um desafio para algumas profissões. Este fenómeno está a ser debatido na Alemanha, França e Espanha.

Acredita-se ser certamente um objetivo comum a existência de locais de trabalho saudáveis e culturas corporativas que incentivem a adoção de hábitos saudáveis pelos seus colaboradores, por oposição à contribuição para um desequilíbrio pessoal que terá certamente consequências (negativas) também para a empresa.

A Geração da *Gig Economy*

O surgimento e aumento da representatividade da designada *gig economy* na economia global, lançará grandes desafios às empresas, aos mercados de trabalho e ao papel do Estado. A designada **economia associada ao universo das tecnologias de informação e comunicação, às plataformas digitais e às redes sociais, cresceu 25,5%**, entre julho de 2016 e junho de 2017¹¹. **É expectável que os *gig workers* representem cerca de 43% da força de trabalho, em 2020.** Apesar dos benefícios diretos e ganhos de eficiência pela desmaterialização, digitalização e a desintermediação da *gig economy*, assente na inovação e no empreendedorismo, com uma oferta forte de produtos e serviços de base tecnológica, esta transição espera-se revolucionária no emprego e no trabalho. As atuais organizações e burocracias do Estado Social serão questionadas, as atuais cadeias de valor e modelos de negócio serão transformados, a cultura empresarial de gestão de recursos humanos será afetada e a instituição família enfrentará novos desafios. A sociedade da *gig economy* vive da coexistência de regimes diversificados, uns em *part-time*, outros em regime de *freelancer* e outros em regime contributivo e colaborativo, sob muitos formatos e condições.

Ora, estas novas formas de ocupação ou de “ocupação”, são tanto uma oportunidade como um desafio. **Para os *millennials*** (sub 30), perante a recessão económica de 2008 e, a dificuldade em entrar no mercado de trabalho ou de encontrar emprego por já viverem numa situação de desemprego, **a *gig economy* tornou-se uma oportunidade.** Contudo, questiona importantes dimensões da vida pessoal e da Sociedade, mais especificamente, pela falta previsibilidade financeira e de estabilidade “tradicional” para a constituição de família. Esta economia conduz a uma maior incerteza para as pessoas quanto ao futuro, comparativamente, às atuais condições contratuais de tradicionais contratos de trabalho e, conseqüentemente, poderá agravar a capacidade de colaboradores conciliarem a vida familiar e profissional. As organizações terão a responsabilidade de gerir esta temática com estes dois grupos de colaboradores.

¹¹Online Labour Index, Oxford University.

1.4 Liderança das Organizações e das Pessoas



Professora Filipa Castanheira
Professora Associada da Nova SBE

Qual o papel do líder na conciliação da interface trabalho-família?

As investigações têm vindo a demonstrar de forma consistente e inequívoca que não basta disponibilizar um conjunto de benefícios ou desenhar práticas “amigas da família”, sendo determinante que estas acções sejam acompanhadas de um claro posicionamento da organização em termos da definição de normas e valores quanto à gestão da interface trabalho-família (Chambel & Ribeiro, 2014). E a criação desta cultura organizacional é o principal papel do líder.

De facto, se por um lado é possível constatar que, nos últimos anos, as empresas têm vindo a adoptar as designadas “políticas amigas da família”, nomeadamente através da implementação de práticas de flexibilização de horários ou do local de trabalho (como os esquemas de horário flexível, o horário comprimido, o trabalho remoto, ou as diferentes licenças de apoio à família) e que estas são importantes para a organização e para os trabalhadores em termos de saúde, produtividade e compromisso organizacional (Wood & Menezes, 2010; Muse, Harris, Giles & Field, 2008); não é menos verdade que a implementação destas políticas por si só tem sido insuficiente tal como demonstrado pelas taxas da sua utilização que permanecem muito baixas (Allen, 2001; Buttler, Gasser, & Smart, 2004; Chambel & Ribeiro, 2014; Carvalho, 2015).

É precisamente neste desencontro entre a oportunidade e a real utilização que a liderança pode ter um papel determinante. Na prática, ainda vigora em algumas (demasiadas?) organizações a ideia de que o melhor trabalhador é aquele que passa muitas horas a

trabalhar, que não só cumpre com as suas responsabilidades, como ainda tem frequentemente a iniciativa de trabalhar ao fim de semana ou além do seu horário de trabalho (Bolino & Turnley, 2005; Chambel & Ribeiro, 2014). Nas organizações que se querem “amigas da família”, os gestores/líderes têm assim o papel de, no dia-a-dia, reafirmarem os valores e as normas da cultura organizacional reconhecendo e valorizando a dedicação ao trabalho, mas simultaneamente definindo e defendendo que existem limites para a mesma. São necessários sinais diários e consistentes de que os gestores/líderes no terreno apoiam a utilização das “práticas amigas da família” e que os trabalhadores que delas beneficiam não serão prejudicados a médio ou longo prazo nas suas carreiras (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002; Chambel & Ribeiro, 2014).

Em suma, os líderes desempenham um duplo papel na conciliação trabalho-família: Enquanto gestores, têm que gerir a curto prazo no dia-a-dia no terreno, suportando e apoiando a utilização das “práticas amigas da família” de modo a criar as acções que, no médio e longo prazo, demonstrem que enquanto líderes fortalecem uma cultura organizacional que valoriza a vida familiar e reconhece o papel das empresas na conciliação/enriquecimento destas duas dimensões, vida e trabalho.

1.4 Liderança das Organizações e das Pessoas

Qual a importância que as organizações atribuem ao bem-estar ou à saúde dos seus colaboradores? Qual a prioridade que os gestores conferem à família dos colaboradores? Qual o papel de colegas e das pessoas na bem sucedida implementação de políticas de conciliação?

Quando falamos sobre conciliação família-trabalho é necessário compreender o papel que as organizações e, particularmente, os seus gestores desempenham nesta complexa equação. **O papel de liderança das organizações e dos gestores é fundamental para a bem sucedida implementação de políticas de conciliação trabalho-família.** Desde logo, ao nível da liderança das organizações, pressupõe-se que quando esta reconhece políticas de conciliação ao nível corporativo, aprovando investimento na sua implementação, incentivando e/ou utilizando-as e, por isso, dando o exemplo, os colaboradores de uma determinada organização sentir-se-ão mais compelidos para as utilizar. A outro nível, gestores, líderes de equipa e colegas têm também um importante papel a desempenhar. Estes não devem atuar como barreiras mas sim por meio da troca de experiências, do incentivo à sua adoção e/ou pela partilha de tarefas de trabalho, se e quando necessário, incentivar e apoiar aqueles que as utilizam. **Dada a multiplicidade de intervenientes para a bem sucedida implementação de políticas, torna-se fundamental reconhecer a sua complexidade.**

O fenómeno torna-se também complexo pelas diferentes realidades entre empresas e, dentro de uma mesma organização, pelas diferentes funções que os colaboradores desempenham, que os torna elegíveis ou não para a utilização de políticas de conciliação.

Assim, significa que a empresa terá a preocupação de equilibrar a oferta de políticas às diferentes necessidades de diferentes grupos de colaboradores.

Mas para a decisão informada dos líderes das organizações, no que toca aos benefícios mensuráveis para a empresa, este tema é controverso. Desde logo porque não é fácil e estão por realizar, na literatura académica, estudos longitudinais que avaliem grupos de controlo e grupos experimentais para quantificar e comprovar o impacto destas medidas no negócio de uma empresa. Assim, prevalece a visão economicista tradicional de que a força de trabalho, entenda-se pessoas, é um fator de produção. Ignoram-se outros fatores e dimensões que não são traduzidos (para já), a curto prazo, em valor monetário como, o bem-estar físico e emocional dos trabalhadores e que, se em conflito com o trabalho, poderão ter consequências negativas na produtividade da empresa.

A dimensão social e emocional da relação das pessoas com o seu local de trabalho e as organizações nas quais trabalham diariamente **fica assim de fora de muitas das análises de valor que são levadas a cabo pelas organizações e pelos agentes públicos** que tomam decisões sobre o futuro do país.

O impacto de formalizar políticas de conciliação nas empresas

A nível da liderança nas empresas, são vários os estudos que referem que **a capacidade de as organizações criarem culturas corporativas de “apoio social” e de apoio mútuo entre colegas é determinante para o impacto positivo da implementação de políticas de conciliação no absentismo** (Dalton e Mesch, 1990; Kossek e Nichol, 1992), **no bem-estar** (Thomas e Ganster, 1995), **na rotatividade** (Kossek e Nichol, 1992; Glass e Riley, 1998) e **na produtividade** (Seylor et al., 1993; McCampbell, 1996). **As empresas não deixam de ser comunidades, amostras de organizações sociais, onde as pessoas estão intimamente ligadas pelas relações que estabelecem entre si e pela cultura da própria organização.** Assim, **as próprias organizações e as equipas de gestão desempenham um papel fundamental e de liderança na capacidade de colaboradores equilibrarem o seu trabalho com a família** (Thomas e Ganster, 1995).

Estes investigadores descrevem que organizações com ambientes facilitadores de conciliação do trabalho e da família são criados pela existência de: (i) políticas formais na organização e, (ii) pelo papel desempenhado por gestores/líderes de equipas.

As políticas de conciliação até podem existir formalmente numa organização; contudo, se os colaboradores não percecionarem apoio/facilitação da organização e uma cultura de incentivo dos seus gestores/líderes, estas não serão adotadas nem tão pouco terão impacto na redução do conflito trabalho-família. Estudou-se **a perceção que um colaborador tem do apoio familiar dado por uma organização e concluiu-se que se verifica uma relação positiva com o apoio/facilitação dado pelo gestor/líder** (Kossek et al., 2011). Estes estudos sugerem que **o papel da liderança (da organização e/ou dos gestores) é decisivo para a utilidade das políticas de conciliação família-trabalho.**

Existem, genericamente, alguns fatores que afetam a capacidade de liderança nas empresas para introduzir e implementar políticas de conciliação.

1.4 Liderança das Organizações e das Pessoas

Os fatores manifestados pelas empresas como inibidores ou barreiras à implementação de políticas de conciliação podem ser (Poelmans, 2004):

- **Falta de conhecimento na organização** e dos seus gestores sobre os benefícios e os impactos económicos de tais políticas, que na sua ausência levantam dúvidas sobre as consequências e eventuais riscos para a gestão;
- **Incompatibilidade com o modelo de negócio**, em que as empresas de produção ou pequenas e médias empresas podem sentir-se menos compelidas a adotar tais políticas por falta de vontade de mudar as tradicionais práticas de gestão de recursos humanos;
- **Atitudes e emoções (negativas) de resistência** de gestores e colaboradores para com a utilização por outros colegas de tais políticas.

Existem evidências de que a introdução de políticas formais de conciliação possa criar atrito na organização. O último fator mencionado acima, é um conceito de atitudes, comportamentos e emoções negativas para com as práticas de conciliação, designado na literatura por **work-family backlash** e, é o mais recente trabalho de investigação desenvolvido (Perrigino, Dunford e Wilson, 2018) na tentativa de compreender e delimitar os impactos deste fenómeno. Um inquérito realizado pela empresa Ernst & Young a 10.000 colaboradores, em 8 geografias diferentes, mostrou que 1 em cada 6

colaboradores manifestam ter vivido consequências negativas pelo uso de horários flexíveis (Schulte, 2015). As consequências negativas da implementação de políticas de conciliação, podem manifestar-se, genericamente, segundo Perrigino, Dunford e Wilson (2018) como **i) ações coletivas de colaboradores de resistência; ii) efeitos negativos nos planos de carreira; iii) estigma; iv) desigualdade e, por exemplo, v) frustração.**

De acordo com os mais recentes estudos de investigação, verifica-se uma diferença entre as perceções do empregador e do empregado. Num estudo, 63% dos gestores inquiridos acredita que as suas organizações apoiam os esforços e os desejos dos seus colaboradores em conseguir *work-life balance* enquanto apenas 34% dos empregados concorda com esta afirmação (Brooks, 2016)¹². Noutro estudo, perto de 100% dos gestores autoavaliou-se como *family supportive* enquanto apenas 50% dos colaboradores avaliou as suas chefias como *family supportive* (Kossek, Odle-Dousseau e Hammer, 2018).

Para evitar certos bloqueios e consequências negativas na implementação de políticas de conciliação, é necessário que se verifiquem mudanças organizacionais e culturais na sua abordagem. A empresa e o líder não podem ser defensores de longas horas de trabalho diário e manifestar falta de respeito e/ou abertura para estudar soluções de conciliação com as responsabilidades familiares dos seus colaboradores.

Os gestores e colegas de trabalho não podem ostracizar colaboradores que frequentemente requisitam e/ou aderem às políticas de conciliação. **Toda a organização deve mostrar respeito, empenho e liderança para com as políticas de conciliação e para com os colaboradores que dela usufruem, no sentido de legitimar e democratizar tais políticas, evitando que as mesmas sejam utilizadas como forma de competição desleal entre colegas e que são depois legitimadas pelos líderes, sem que a organização o impeça.**

Em suma, as políticas de *work-life balance* não são inerentemente boas ou más, mas antes **o seu sucesso ou fracasso é definido pela forma como as políticas são oferecidas aos colaboradores de uma organização e, respetivamente, utilizadas** (Piszczek, 2017), evidenciando o papel que a liderança assume na condução deste assunto.

A utilização da tecnologia pode suprir alguns dos referidos obstáculos à implementação de políticas de conciliação, no local de trabalho do futuro, em que é exetável que os líderes se tornem mais propensos a gerir equipas multidisciplinares, diversificadas e geograficamente dispersas, a avaliar o desempenho dos colaboradores através de novos métodos de análise de desempenho e a expandir o recrutamento de colaboradores para formas não tradicionais, coabitando na mesma organização, colaboradores com contratos e colaboradores sem vínculo, como *freelancers*.

A liderança não deixa, contudo, de ser determinante para mudar o paradigma atual. **A liderança fundamental e necessária, é aquela que, fomenta a cultura de avaliação de pessoas por objetivos e planos de carreira congruentes com os planos familiares de cada um, o respeito mútuo entre pessoas pelas opções individuais dos colegas, a confiança nas responsabilidades de cada um e uma cultura de cooperação e não de competição.**

¹²O estudo foi elaborado a partir de questionários a 300 gestores de empresas dos Estados Unidos da América com 20 ou mais funcionários e mais de 500 trabalhadores estadunidenses com idade superior a 18 anos de idade e que trabalham em escritórios.

1.5 Família como *stakeholder* das empresas

Qual o papel conferido pela Sociedade e pelas empresas à Família? Quais os desafios que se apresentam hoje aos casais que pretendem constituir família nuclear? Em que medida a cultura de trabalho atual influencia a capacidade de constituir/gerir a vida familiar?

Segundo um dos investigadores de referência nesta matéria (Poelmans, 2004), **muitas empresas ainda não reconhecem a família como um stakeholder para a organização, quando esta instituição desenvolve uma função central na vida diária de todos os seus colaboradores e tem impacto direto no seu desempenho profissional.**

A família é a base da Sociedade, independentemente da noção/modelo de família de que se esteja a falar e de novos formatos que mais recente têm surgido e que são progressivamente aceites e, formalmente reconhecidos, em vários países.

A família é o centro de estruturação da sociedade, e um local de proteção e cuidado por excelência (Meyer, Klein & Fernandes, 2012). Assim, neste estudo, assume-se um conceito mais amplo de família e, por isso, espera-se mais consensual para o propósito das considerações a retirar deste relatório.

Embora sendo uma das instituições que mais persiste no tempo, não escapa a profundas adaptações e modificações, por via de tendências de mudanças sociais, por exemplo, períodos de crises económicas, picos de desemprego, novos padrões culturais impostos pelas organizações, nomeadamente, nos desafios profissionais da mulher, fluxos migratórios para as cidades, aumento da idade para a reforma, entre outros.

Todos estes movimentos, moldam o papel e a função da família, em uma Sociedade.

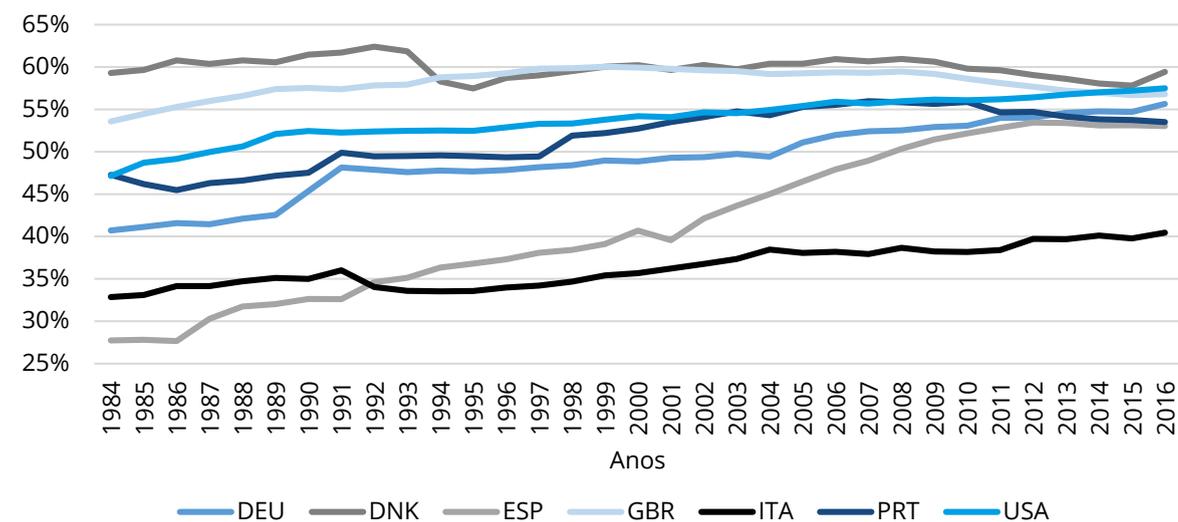
Talvez a entrada e a participação da mulher no mercado de trabalho, que tem aumentado, tendencialmente e generalizadamente em vários países, seja um dos principais marcos históricos que afetou a dimensão e o momento de constituir família, nas sociedades modernas.

A mulher não só participa mais no mercado de trabalho como desempenha e assume um papel de mais relevância e, em alguns casos, até de liderança na gestão executiva de organizações.

Segundo os dados estatísticos apresentados na figura 4, a participação das mulheres no mercado de trabalho aumentou consideravelmente, entre 1984 e 2016. Em 2016, a maior parte dos países analisados verificava uma taxa de participação da população ativa, do sexo feminino, de cerca de 50%-60% da população total, com exceção de Itália que apresenta o valor mais baixo (40.4%), no conjunto dos países analisados.

Também em termos do papel e da função assumida pelas mulheres, verifica-se um aumento da participação feminina em conselhos de administração (ver figura 5), sendo os países europeus aqueles que têm os maiores níveis de representação feminina.

Figura 4: Taxa de participação da população ativa do sexo feminino % da população feminina com idade superior a 15 anos, entre 1984 e 2016



Os países considerados no período 1984-2016 apresentavam uma tendência crescente na taxa de participação da mulher no mercado de trabalho. Em 2016, a Dinamarca (59.4) apresentava o valor mais elevado, seguida pelos Estados Unidos da América (57.5) e Reino Unido (56.8). Portugal situava-se nos 53.5%, enquanto que Itália (40.4) apresentava o valor mais baixo, situando-se mais afastada dos restantes países do grupo, que registavam valores no intervalo entre 50-60%.

Fonte: Organização Internacional do Trabalho (OIT)

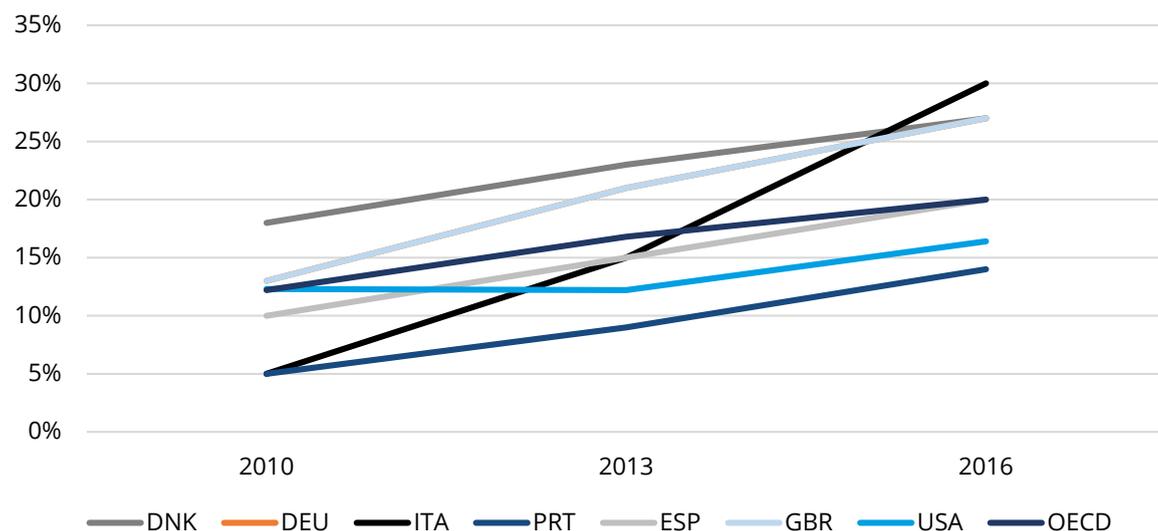
Em 2016, Itália (30%), Reino Unido (27%) e Dinamarca (27%) apresentavam valores acima da média da OCDE (20%). Portugal (14%) apresentava o valor mais baixo do grupo de países analisados. As posições de presidência assumidas por mulheres em conselhos administrativos continuam vedadas, na União Europeia, a apenas a 4% dos cargos¹³. Em Portugal, a percentagem de mulheres com cargos em conselhos de administração subiu de 5%, em 2010, para 14% em 2016 (Figura 5).

Contudo, esta emancipação da mulher no mercado de trabalho, sem uma paralela transformação cultural - do papel expectável dos géneros na assistência à família e/ou gestão familiar - e sem políticas ativas de incentivo e promoção da conciliação família e trabalho, provoca sérias dificuldades diárias à gestão familiar exercida, preferencialmente, pela mulher com filhos.

¹³ European Women on Boards and ISS, Gender Diversity on European Boards: Realizing Europe's Potential: Progress and Challenges (April 2016): p. 11.

1.5 Família como stakeholder das empresas

Figura 5: Mulheres em conselhos de administração
% de mulheres com cargos em conselhos de administração em empresas cotadas em bolsa



Crescimento da participação das mulheres em conselhos de administração em empresas cotadas em bolsa. Em Portugal, a percentagem de mulheres com cargos em conselhos de administração subiu de 5%, em 2010, para 14% em 2016. Este é o valor mais baixo no grupo de países analisados. Em 2016, a média da OCDE encontrava-se nos 20% e o país com participação mais elevada era a Itália (30%), seguida da Dinamarca e Reino Unido (ambos com 27%).

Fonte: EC Database on women and men in decision-making 2016, MSCI Women on boards

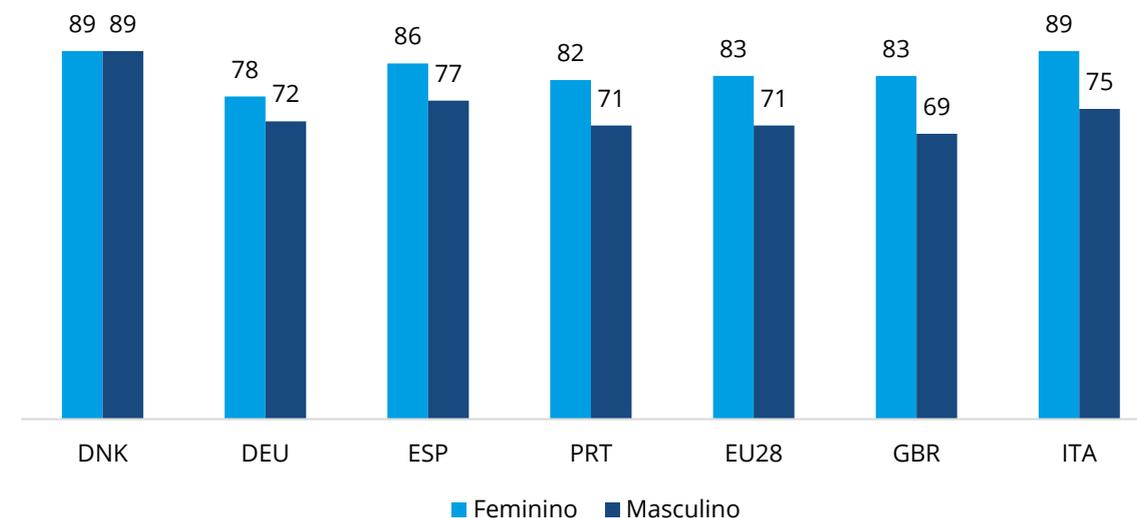
Analisando em detalhe as estatísticas para alguns exemplos destas consequências, **verifica-se que as mulheres ainda hoje têm um papel de maior responsabilidade no cuidado prestado à família**, como observável na figura 6.

Os países em análise apresentam consistentemente uma maior percentagem de mulheres empregadas que prestam cuidados a filhos e/ou netos do que homens, com exceção da Dinamarca, onde não se verifica tal disparidade. Em Portugal, a disparidade é de 11 p.p., abaixo da média da União Europeia (12 p.p.).

Assim, os empregadores podem contribuir a dois níveis. Por um lado, ao criarem condições e políticas de incentivo para mulheres com filhos melhor conciliarem a vida profissional e familiar, estão a contribuir para reter talento nas suas organizações e, no limite, evitar que estas deixem de progredir na carreira ou até mesmo abandonem as suas funções.

Por outro lado, e de um ponto de vista sociológico, contribuem para que aquelas que desejam constituir família, não o deixem de fazer e que, a longo prazo, a força de trabalho daquele país seja renovada e haja sustentabilidade do modelo económico do Estado Social.

Figura 6: Casais empregados com crianças
% de pais empregados que prestam cuidados a filhos e/ou netos em 2015, por sexo



Maior percentagem de mulheres empregadas que prestam cuidados a filhos e/ou netos do que homens em todos os países analisados, excetuando a Dinamarca onde não existe tal disparidade. A diferença varia entre 6 pontos percentuais na Alemanha e 14 p.p. na Itália. Portugal (11 p.p.) apresenta uma diferença inferior à média da UE (12 p.p.).

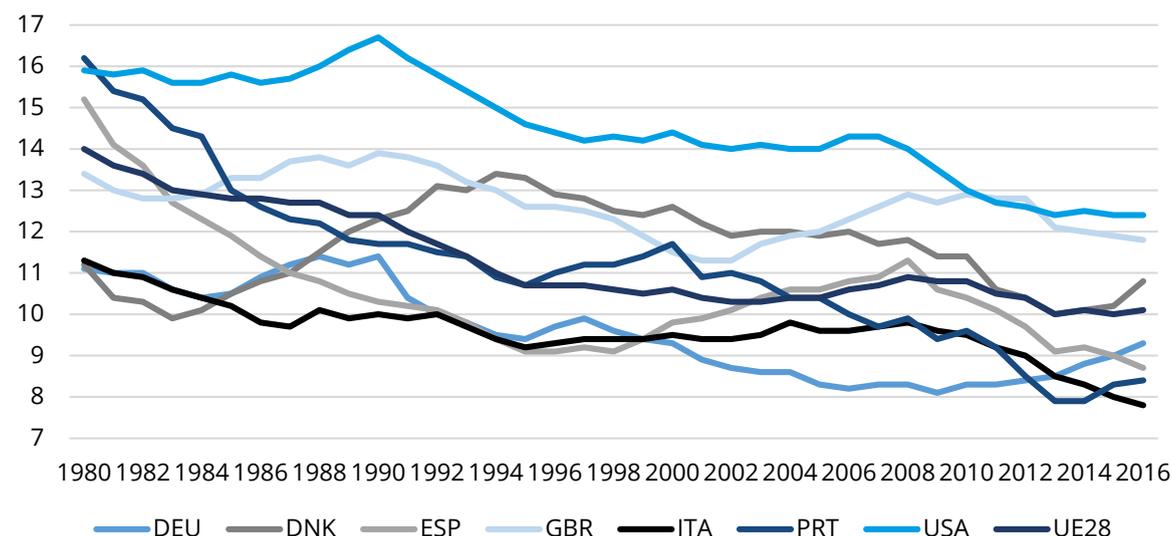
Fonte: European Working Conditions Survey (2015), Eurofound

Diversos autores (Bloom et al., 2009; Mishra & Smyth, 2009) **estabelecem uma relação inversa entre participação feminina no mercado de trabalho e a natalidade**. Empiricamente, podemos observar que a par da tendência crescente da participação das mulheres no mercado de trabalho, no período 1984-2016, existe uma tendência decrescente da natalidade, nos países analisados, no período entre 1980 e 2016 (ver figura 7).

Das várias iniciativas existentes em Portugal, optou-se por dar a conhecer o Observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis, que em 2017 atribuiu 61 bandeiras verde, reconhecendo os municípios que implementam iniciativas de apoios à maternidade, paternidade e medidas de conciliação entre trabalho e família. O observatório avalia 12 áreas de iniciativas apoios prestados à maternidade e paternidade, apoio às famílias com necessidades especiais, medidas de conciliação entre trabalho e família, serviços básicos, educação, habitação, transportes, saúde, cultura, desporto, tempo livre e participação social.

1.5 Família como stakeholder das empresas

Figura 7: Taxa de natalidade
Número de nados-vivos que nascem anualmente por cada mil habitantes



Em 2016, Estados Unidos da América (12.4), Reino Unido (11.8) e Dinamarca (10.8) apresentam os valores mais elevados. Por outro lado, Portugal (8.4) e Itália (7.8) apresentam as taxas de natalidade mais baixas do grupo considerado e as CAGR no período 1980-2016 mais reduzidas. A média da União Europeia situa-se nos 10.1 nascimentos por mil habitantes. No pós-crise financeira de 2008-2010, verifica-se um ligeiro aumento dos valores de natalidade na Alemanha, Dinamarca e Portugal, na ordem dos 6%.

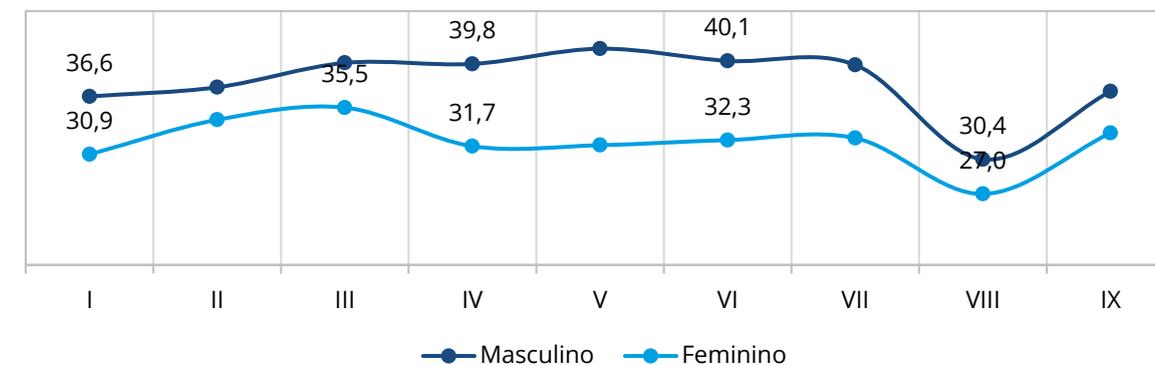
Fonte: OCDE e National Center for Health Statistics, U.S. Census Bureau

Segundo o Inquérito à Fecundidade (2013), elaborado pela Fundação Francisco Manuel dos Santos, em parceria com o Instituto Nacional de Estatística, há uma **diferença significativa entre fecundidade efetiva e desejada, em Portugal**: a fecundidade realizada por mulheres e homens portugueses era de 1.03 (atualmente é mais elevada, situando-se nos 1.36 filhos), enquanto que o valor médio desejado era 2.31 filhos, assumindo a ausência de quaisquer constrangimentos.

Os fatores que conduzem a esta disparidade entre valor efetivo e desejado poderão estar relacionados com a dificuldades das pessoas gerirem e conciliarem as duas esferas da sua vida, ou seja, trabalho e família.

Através da análise da figura 8 sobre as horas de trabalho ao longo da vida, é ainda possível observar que as mulheres desejam reduzir o número de horas trabalhadas por semana na fase de maior atividade parental (IV a VI), enquanto que os homens intensificam a sua atividade profissional nesse período – possivelmente de modo a assegurar o mesmo rendimento do agregado familiar. Para além de constatar a diferença de género nos papéis desempenhados na gestão da vida familiar (analisada no desafio seguinte), evidencia também os constrangimentos de uma atividade profissional intensa ou expectável durante o período de maior exigência familiar. Deste modo, conclui-se que **há uma diferença entre as expectativas e a**

Figura 8: Número de horas semanal desejado ao longo da vida
Média de horas semanal que os indivíduos desejam trabalhar, por fase da vida¹⁴ e por sexo, na UE28



¹⁴ Fases da vida: I – solteiro, 18-35 anos, a viver com os pais ou familiares; II – solteiro, <46 anos, sem filhos; III – casais jovens em coabitação, mulher <46 anos, sem filhos; IV – Casais em coabitação com filhos <7 anos; V – Casais em coabitação com filhos 7-12 anos; VI – Casais em coabitação com filhos 13-18 anos; VII – Casais de meia-idade sem filhos residentes; VIII – Casais idosos sem filhos residentes; IX – solteiro, >50 anos, sem filhos residentes.

Na União Europeia, na fase de maior atividade parental (IV a VI), as mulheres questionadas procuram reduzir o número de horas trabalhadas por semana para 31-32h, enquanto que os homens pretendem intensificar a sua atividade profissional, trabalhando cerca de 40h semanais nesse período.

Fonte: European Working Conditions Survey (2015), Eurofound

vontade de constituir família e a realidade das condições que se apresentam para a sua constituição.

Perante culturas organizacionais exigentes do ponto de vista de objetivos profissionais e de carreira, jornadas de trabalho e na ausência de estruturas familiares de apoio (por exemplo, o aumento da idade da reforma invalida que muitos avós possam prestar apoio aos seus netos), verifica-se a diminuição das taxas de natalidade. Assim, acredita-se que **os empregadores que começaram cedo a experienciar e a implementar políticas de conciliação de família e trabalho e uma cultura colaborativa e de apoio à família dos seus colaboradores, estão a construir uma vantagem competitiva sustentável no mercado, que requer tempo e processos**

de aprendizagem complexos, extremamente difíceis de replicar no mercado (Poelmans, S., & Sahibzada, K., 2004).

Não só porque diminuem potenciais situações de conflito no desempenho diário das suas funções, como criam laços emocionais, por exemplo, de gratidão que ligam o colaborador à organização, fidelizando-o por mais tempo e melhorando a sua prestação individual, comparativamente ao cenário em que estas condições não estavam asseguradas.

1.6 Estereótipos de género na gestão da vida familiar

Continuam a verificar-se estereótipos de género no papel da mulher na gestão da vida familiar? Qual o impacto destas disparidades na conciliação entre vida profissional e familiar?

Tradicionalmente, a mulher é responsável por assegurar grande parte das tarefas domésticas, tendo comparativamente o homem uma participação mais reduzida na vida familiar. Em Portugal, este estereótipo de género, apesar de ter melhorado, está ainda enraizado na gestão diária das tarefas familiares, dificultando a conciliação entre a vida profissional e familiar das mães com emprego por conta de outrem. Ora esta realidade afeta a capacidade de trabalho de mães e o seu talento e contributo potencial no mercado de trabalho.

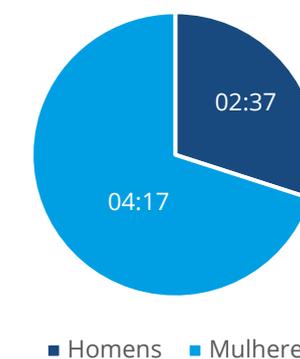
As famílias ainda hoje, em Portugal, não são necessariamente instituições onde prevalece um papel igualitário (em termos de tempo médio despendido em tarefas domésticas), verificando-se disparidades na partilha do trabalho familiar não remunerado.

Em 2015, existiam mais homens, em comparação a 1999 – segundo o Inquérito à Ocupação do Tempo efetuado nesse ano - que afirmam prestar cuidados físicos a crianças. Ainda assim, apesar desta evolução, continua a existir uma elevada feminização deste tipo de trabalho. Considerando o tempo dedicado, em média, no último dia útil, ao trabalho não pago, de pessoas com atividade profissional, as mulheres despendem, em média 4h17m e os homens 2h37m. Em 2015, as mulheres continuavam a trabalhar mais do que os homens, evidenciando a disparidade dos géneros no que refere às atividades domésticas.

Tendo visto que o trabalho e vida familiar são interdependentes e, portanto, o trabalho remunerado extravasa frequentemente as suas “fronteiras”, é ainda observável que mais homens do que mulheres trabalhem durante o seu tempo livre para dar resposta a solicitações do trabalho pago, pelo menos várias vezes por mês. Esta é uma das razões mais apontadas para a insuficiente partilha do trabalho doméstico. Segundo o mesmo estudo, os homens participam predominantemente em tarefas domésticas esporádicas. Estudos de dissertação de alunos de mestrado e de doutoramento na Faculdade de Psicologia, da Universidade de Lisboa, mostram as dinâmicas positivas entre a Família e o Trabalho. Um estudo em particular determinou uma **relação positiva e estatisticamente significativa entre o estilo parental autoritário e o estilo de liderança (não) transformacional. Essa relação é parcialmente medida pelo Enriquecimento Família-Trabalho.**

Figura 9. Tempo médio de trabalho não pago, no último dia útil, para as pessoas com atividade profissional¹⁵, por sexo (horas:minutos)

Fonte: Inquérito Nacional aos Usos do Tempo, 2015



¹⁵Trabalho não pago refere-se às tarefas e responsabilidades exercidas no contexto dos agregados domésticos, sem qualquer contrapartida monetária. Consiste na chamada 'lida da casa' e na prestação de cuidados a pessoas - crianças, jovens ou adultas - que deles necessitam; ou seja, consiste em tarefas domésticas e trabalho de cuidado. Pessoas com atividade profissional são pessoas exercendo um trabalho ou uma profissão; pessoas realizando trabalho não remunerado para um negócio/ empresa/exploração agrícola da família; e pessoas em estágio remunerado.

1.6 Estereótipos de género na gestão da vida familiar

A partir da análise deste desafio, entende-se a **importância das políticas de conciliação trabalho-família, para contribuir para diminuir o stress e a sobrecarga de trabalho a que as mulheres com filhos estão, atualmente, expostas. Os empregadores que optem por implementar políticas que facilitem e ajudem as mulheres com filhos a melhor conciliar tarefas familiares estão necessariamente a permitir que estas possam ser mais eficientes na gestão da vida familiar e, assim, mais produtivas e dedicadas à sua carreira profissional.**

Por outro lado, a participação ativa dos homens, desempenhando um papel ativo de pai na vida dos seus filhos, terá repercussões, a longo prazo, em experiências positivas e enriquecedoras do seu papel enquanto líderes e colegas de uma equipa.



2. Boas práticas de gestão e Conciliação Família-Trabalho

Boas Práticas



Estarão as organizações preparadas para deixar a vida familiar dos seus colaboradores “invadir” o tradicional espaço de trabalho e/ou a mudar políticas de recursos humanos para se adaptarem a estas necessidades? Estarão as chefias confortáveis em confiar na responsabilidade e sentido de compromisso das suas equipas? Estão as empresas preparadas para gerir múltiplas necessidades de conciliação dos seus colaboradores?

A análise dos desafios à conciliação família-trabalho, até esta fase do relatório, permite retratar as variáveis potencialmente benéficas ou de conflito. A análise que se segue, assente na literatura académica de artigos científicos e de *rankings* e certificações, de empresas sobre as suas políticas de *work-life balance* ou *well-being*, pretende divulgar um conjunto de exemplos de boas práticas de empresas que promovem a conciliação família-trabalho, de forma a motivar e incentivar a generalidade das empresas a adotarem tais princípios e práticas.

As empresas, nomeadamente, líderes e gestores de recursos humanos, devem começar por conseguir realizar um diagnóstico à sua organização, identificar as soluções que mais favorecem o equilíbrio entre a vida profissional e familiar para os seus colaboradores e avaliar, constantemente, os resultados e os impactos da implementação de tais medidas para a organização e para as pessoas. Uma estratégia bem-sucedida e eficaz de gestão da conciliação família-trabalho, obriga ainda, à ponderação das vantagens de generalizar políticas para o universo da organização

versus personalizar para grupos de colaboradores, até ao limite de uma política por cada necessidade específica de cada colaborador.

A questão central da conciliação, já não é sobre se se verifica algum efeito/impacto de determinada medida na produtividade, no absentismo, no bem-estar e saúde, na retenção de talento, na satisfação e no sentimento de “gratidão” de um colaborador para com a sua empresa pelo leque de medidas que tem à sua disposição e que o ajudam a melhor gerir a sua vida profissional e familiar (Perry-Smith & Blum, 2000; Arthur, 2003; Butts, et al., 2013; Barnes, Jiang, & Lepak, 2016). Essas medidas foram estudadas e as suas conclusões são a seguir apresentadas no quadro 6. **A verdadeira e fundamental questão sobre a conciliação é, antes, se uma empresa deseja e está preparada para que a família dos seus colaboradores e, necessariamente, as necessidades de gestão da vida familiar de cada um, faça parte integrante da cultura das organizações, desenhando uma política de gestão de recursos humanos centrada também na esfera familiar do seu colaborador.**

Concluimos, que existem e são válidas evidências assentes em dados e casos práticos das vantagens da implementação de políticas. Todavia, **a generalidade das empresas ainda não incorpora formalmente, na sua cultura organizacional, nas suas estratégias de gestão de recursos humanos e na gestão diária de pessoas e equipas, o pilar da família**, compreendendo e implementando as práticas que melhor se adaptam à sua atividade, cultura, pessoas e ambições organizacionais, entendem-se estas como financeiras, sociais e de “responsabilidade familiar”.

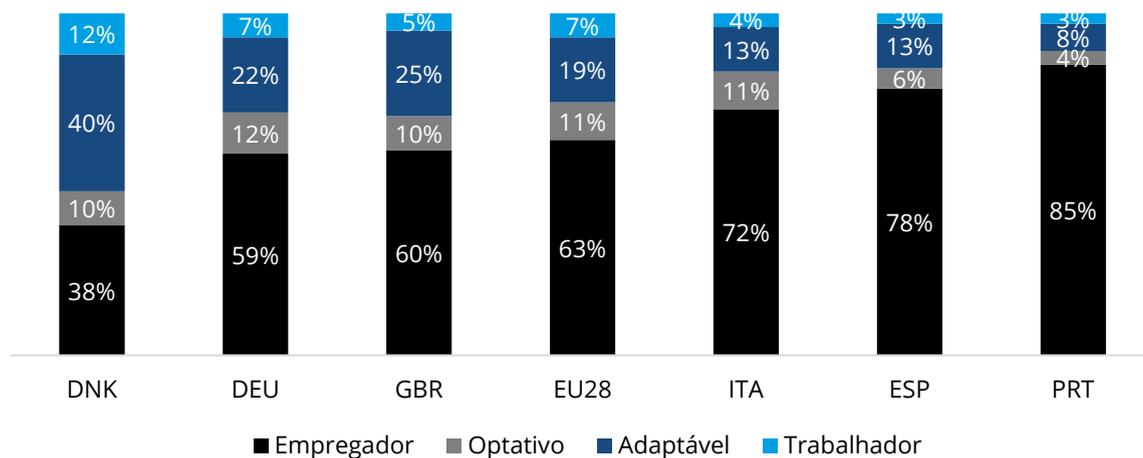
Para o efeito analisámos as categorias de práticas de conciliação família e trabalho, mais estudadas na literatura: i) flexibilização do tempo e de formas de trabalho, ii) criação de serviços de apoio às crianças e iii) licenças e outras medidas de apoio a pais trabalhadores. Em seguida descrevemos em maior detalhe cada uma destas categorias.

i) Flexibilização do tempo e de formas de trabalho, são políticas para proporcionar aos trabalhadores mais flexibilidade na gestão do horário de trabalho, não implicando necessariamente a redução da jornada semanal de trabalho. Alguns exemplos são horários flexíveis, teletrabalho e *job sharing*, entre outros. A implementação destas medidas é mais prevalente na Dinamarca, Alemanha e Reino Unido, onde a cultura de autonomia e flexibilidade já se encontra mais presente nas empresas, bem como na administração pública.

Boas Práticas



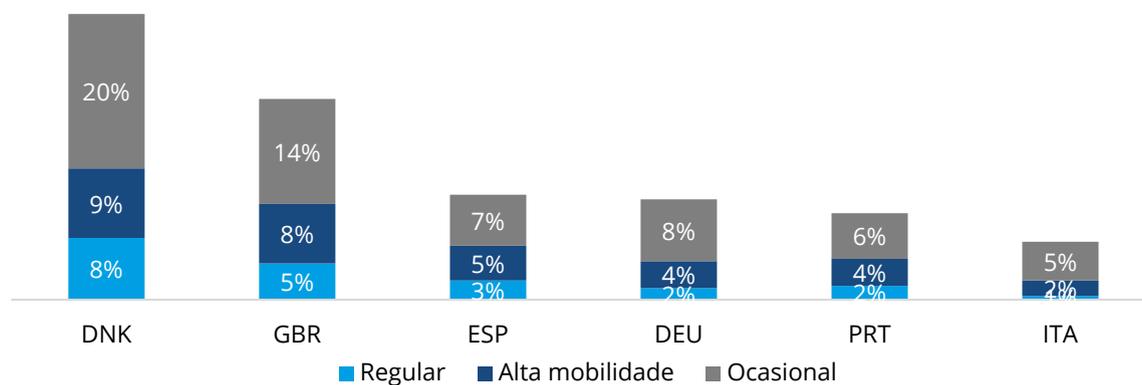
Figura 10: Estabelecimento do tempo de trabalho (*flexitime*)
Definição do tempo de trabalho, de acordo com o grau de liberdade dado ao trabalhador, em 2015



Estabelecimento do tempo de trabalho é mais flexível na Dinamarca e Alemanha. Na Dinamarca, 40% dos trabalhadores questionados têm um horário adaptável e 12% têm autonomia para definir o seu próprio horário de trabalho. Portugal e Espanha oferecem ainda pouca autonomia para os trabalhadores definirem os seus horários de trabalho. Em Portugal, mais de 80% dos trabalhadores questionados têm o seu horário de trabalho definido pelo empregador.

Fonte: European Working Conditions Survey (2015), Eurofound

Figura 11: Teletrabalho
% de trabalhadores em regime de teletrabalho, por categoria



Portugal (11.2%) e Itália (7.5%) ainda têm uma implementação reduzida do teletrabalho, em comparação com o grupo de países analisados. Na Dinamarca, 37% dos trabalhadores questionados operam em regime de teletrabalho, dos quais 8% de forma regular. O Reino Unido também apresenta uma forte implementação do teletrabalho (26%).

Fonte: European Working Conditions Survey (2015), Eurofound

ii) Criação de serviços de apoio às crianças, estas práticas pretendem prestar apoio social aos pais no local de trabalho, facilitando a gestão das rotinas diárias de cuidados aos seus filhos. Podem-se considerar os seguintes exemplos: assistência infantil no local e fora do local de trabalho, vouchers para cuidados infantis e programação educacional, entre outros.

A nível de prestação de cuidados a crianças no local de trabalho, vários estudos analisam o impacto destas medidas nos colaboradores e empresas. Por exemplo, um artigo publicado em 2014 aponta para melhor performance e menor absentismo em trabalhadores que recorrem a creches e jardins de infância no local de trabalho, quando comparado com colaboradores que utilizam o mesmo tipo de infraestruturas fora deste ou que não têm filhos (Gullekson et al., 2014). Estas políticas também têm um efeito positivo na produtividade e retenção dos colaboradores, de acordo com o survey Bright Horizons (2007).

Para além de diminuir o *turnover* e, conseqüentemente, reduzir os custos incorridos em recrutar e treinar novos colaboradores, estas infraestruturas de apoio podem ainda atuar como um fator de atração de talento (Trautner, 2016).

Apesar do investimento inicial necessário e dos elevados custos operacionais (em termos de renda, seguro, staff, entre outros), várias organizações afirmam ser uma aposta financeiramente viável. A Patagonia, uma empresa norte-americana de vestuário e calçado outdoor, estima uma recuperação de 91% dos custos

anuais incorridos anualmente, sem considerar os benefícios intangíveis desta medida¹⁶. Também a JPMorgan Chase e a KPMG apresentam um retorno (ROI) de 115% a 125%.

iii) Licenças e outras medidas de apoio a pais trabalhadores, são políticas e benefícios que reduzem as horas de trabalho para ter tempo para prestar assistência familiar. Alguns exemplos são: licenças em caso de férias, doença, cuidados infantis e gravidez, entre outros.

Em suma, ao nível da empresa, apesar de se verificarem algumas limitações dos estudos disponíveis¹⁷ existem, genericamente estudos com resultados robustos (Glass & Finley, 2002). Os impactos esperados de determinadas políticas de conciliação família-trabalho podem verificar-se a dois níveis: na organização e na pessoa/colaborador. Ao nível da empresa podem verificar-se variações nas seguintes rúbricas: ROI, custos operacionais, receitas e/ou preço das ações (quando aplicável). Ao nível das atitudes e comportamentos de uma pessoa/colaborador com a empresa, os efeitos verificam-se em: produtividade, absentismo, *turnover* ou intenção em abandonar a empresa, compromisso com a organização, satisfação com a empresa, *stress* relacionado com o trabalho e nível de bem-estar.

¹⁶Patagonia (2016). Family Business: Innovative On-Site Child Care Since 1983.

¹⁷As principais limitações são a restrição da amostra do estudo a apenas uma empresa e a não medição do grau de heterogeneidade da amostragem.

Boas Práticas

Os resultados demonstrados pela flexibilização de horários de trabalho refletem o impacto coletivo de certas medidas, em oposição aos efeitos específicos de políticas individuais. Esta conclusão pode ser obtida através da consideração conjunta dos efeitos de diferentes tipos de medidas, tais como *flexibletime*, trabalho em part-time, teletrabalho e *job-sharing*. **Em geral, a flexibilização de horários demonstra efeitos positivos em vários estudos sobre produtividade** (McCampbell, 1996), **empenho do colaborador** (Groover & Crooker, 1995) e **satisfação com a situação laboral** (Shinn et al., 1989). Estas políticas também resultam em melhorias a **nível de absentismo** (Dalton & Mesch, 1990) e **rotatividade do pessoal** (Glass & Riley, 1998; Rodgers, 1992; Seylor et al., 1993). Por exemplo, Dalton e Mesch (1990) estudaram o **efeito no absentismo dos colaboradores através da análise de um grupo experimental e de controlo, antes e após a implementação de horários flexíveis, num período de 1 ano. Os resultados indicam uma média de 9.6 dias de ausência ao trabalho no grupo de controlo, em comparação com 7.8 dias no grupo experimental.**

Além disso, **os estudos também demonstram que a flexibilização de horários laborais reduz significativamente as reclamações dos colaboradores e melhora indiretamente a sua atitude, saúde mental e física** (Thomas & Ganster, 1995). O **efeito indireto resulta de uma perceção aumentada de controlo e da diminuição no conflito trabalho-família**, o que conduz à redução de fatores indutores de stress.

Estas políticas estão ainda relacionadas com uma redução considerável no stress e pressão relacionada com o trabalho (Rodgers, 1992), especialmente nas mulheres (Greenberger et al., 1989).

Estudos sobre a assistência a crianças oferecida pelo empregador apresentam resultados divergentes. Alguns trabalhos indicam efeitos individuais positivos. No geral, estas medidas reduzem o absentismo e a rotação do pessoal (Kossek & Nichol, 1992). Apresentam também resultados positivos a nível de produtividade (Seylor et al., 1993) e empenho dos trabalhadores (Grover & Crooker, 1995). Contudo, Kossek e Nichol (1992) não detetaram nenhum impacto significativo a nível de retenção de mulheres após a gravidez, bem como de performance e satisfação com a situação laboral (Thomas & Ganster, 1995).

Mais especificamente, a partir da literatura analisada, estudos demonstram que a **Xerox (Reino Unido) obteve uma poupança estimada de 1 milhão de libras, durante 5 anos, através do aumento na retenção dos colaboradores, devido a políticas de conciliação trabalho-família**, nomeadamente, horários flexíveis e licenças parentais.

Também a **Goldman Sachs conseguiu um incremento na proporção de funcionárias que regressam ao posto de trabalho após a licença maternal através da implementação de medidas específicas para este grupo**, tais como infraestruturas de acolhimento e prestação de cuidados a crianças e licenças de maternidade alargadas.

A editora **Penguin Books reduziu a taxa de absentismo para 2.4%** (a média do setor é de 4.8%) **graças à adoção de um conjunto de políticas generosas, nomeadamente 1 ano de licença de maternidade** (dos quais 6 meses são pagos), **licença por anos de serviço e subsídio de educação e de cuidados à criança.**

A **Google, por exemplo, estendeu também a licença de maternidade paga de 12 para 18 semanas, conduzindo a um aumento de 50% na retenção dos colaboradores e com impacto positivo na performance da empresa.**

Inquérito INE

Conciliação da vida profissional com a vida familiar

(2º trimestre 2018, população de indivíduos entre os 18 e os 64 anos, com filhos com menos de 15 anos e/ou familiares dependentes com 15 e mais anos)

Juntamente com o Inquérito ao Emprego, o Instituto Nacional de Estatística, inquiriu no 2º trimestre de 2018, sobre a conciliação da vida profissional com a vida familiar, junto de uma amostra de portugueses. Obteve-se os seguintes resultados:

- **34% dos inquiridos tinham responsabilidade de prestação de cuidados** (questão colocada a 6.299,8 mil pessoas);
- **49% dos inquiridos que cuidam regularmente de filhos com menos de 15 anos não recorre a serviços de acolhimento de crianças**, principalmente porque os cuidados são assegurados pelo próprio juntamente com o conjuge (38,7%);
- **84,3% das pessoas empregadas que cuidam regularmente de filhos** com menos de 15 anos indicaram que **estas responsabilidades não têm efeito na sua atividade profissional corrente** (questão colocada a 1.623,8 mil pessoas empregadas);

- **3 em cada 4 respondentes (76,6%) indicaram não terem obstáculos à conciliação da vida profissional com a vista familiar** (questão colocada a 1 784,4 mil pessoas);
- **Mais de metade dos entrevistados (55,9%) indicaram ser geralmente possível proceder a modificações da sua hora de entrada e/ou saída em pelo menos 1 hora** (questão colocada a 1.558,1 mil trabalhadores por conta de outrem);
- **55,9% dos trabalhadores por conta de outrem com responsabilidades parentais afirmam ser geralmente possível alterar o seu horário de trabalho diário para prestarem cuidados mas 58,5% mencionaram ser raramente possível ou mesmo impossível** ausentar-se dias completos.
- **Apenas 22,4% dos cuidadores referiram ter obstáculos no seu trabalho** que condicionam a conciliação desta com a vida familiar, sendo a imprevisibilidade do horário ou horário atípico o maior.

Boas Práticas



O quadro seguinte resume os resultados da análise da literatura académica:

Quadro 6: Resumo das Políticas de *Work-Family Conflict* e impactos esperados em vários fatores de comportamentos e atitudes individuais, de atitudes para com a organização e de resultados para a organização

<i>Work-Family Conflict Policies</i>				
<i>Outcomes</i>	<i>Dependent Factors</i>	<i>Flexible work</i>	<i>Child care</i>	<i>Parental/ maternity leave</i>
<i>Individual Attitudes & Behaviours Towards the Organization</i>	<i>Absenteeism</i>	↓	↓	n.d.
	<i>Turnover</i>	↓	↓	↓
	<i>Job Satisfaction</i>	↑	n.d.	n.d.
	<i>Employee effort</i>	↑	n.d.	n.d.
	<i>Burnout or Stress Levels</i>	↓	n.d.	n.d.
	<i>Employee commitment</i>	↑	↑	n.d.
	<i>Productivity</i>	↑	↑	n.d.
<i>Business Outcomes</i>	<i>ROI</i>	n.d.	↑	n.d.
	<i>Reduced costs</i>	↓	↓	↓
	<i>Increased revenues</i>	n.d.	n.d.	n.d.
	<i>Organizational productivity</i>	n.d.	n.d.	n.d.
	<i>Share price</i>	↑	↑	↑

Fonte: Resumo elaborado pela Nova SBE a partir da literatura académica consultada

Algumas destas boas práticas estudadas, na literatura académica, são também defendidas em outros fóruns, nomeadamente, promovidas por instituições internacionais e/ou reconhecidas por certificações e *rankings* de avaliação de práticas de conciliação vida pessoal e familiar de empresas.

Desde os anos 80, as grandes organizações internacionais têm procurado promover o debate e a adoção de medidas de conciliação por parte dos seus países membros.

Nações Unidas

Em 1994, a Assembleia Geral das Nações Unidas proclamou o *International Year of the Family* (IYF), segundo o tema “Família: recursos e responsabilidades num mundo em mudança”. Em 1995, chefes de Estado e de Governo presentes no *World Summit for Social Development*, das Nações Unidas, reconheceram a **família como “a unidade básica da sociedade” e que esta “desempenha um papel fundamental no desempenho social”** e que, por isso, “deve ser fortalecida, tendo em conta os direitos, competências e responsabilidades dos seus membros”.

Para o 20º aniversário do IYF, em 2014, foi desenvolvido o *background paper “Work-Family Balance Policies”*¹⁸, de forma a estimular a discussão e a reflexão sobre a importância e o impacto destas políticas. Identificando como principais

Neste âmbito, analisámos as boas práticas sugeridas pelas **Organização das Nações Unidas** (ONU), **Organização Internacional do Trabalho** (OIT) e pela **União Europeia** (UE) e que, podem recomendar e propor a adoção de certas políticas, em Portugal.

desafios da conciliação família-trabalho o **aumento da participação da mulher no mercado de trabalho e as longas jornadas de trabalho**, assim como os impactos negativos destas longas horas a nível pessoal e organizacional, a autora do documento identifica como principais categorias de políticas para promover a conciliação: licenças, regimes de horário flexível e os serviços de assistência a crianças.

¹⁸O'Brien, M. (2012). *Work-Family Balance Policies*.

Boas Práticas

Nas recomendações finais, como melhores práticas, o *background paper* da ONU sugere, o seguinte, para os países da OCDE:

- 1) Uma visão de vida-trabalho focada na família para o desenvolvimento de políticas, integrando políticas familiares, profissionais e infantis com consciência das transições de curso de vida.
- 2) Cumprimento legal a nível global de pelo menos o básico para o equilíbrio entre trabalho e família, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho.
- 3) Licença parental: introdução faseada de políticas com incentivos de igualdade de género, utilizando como modelo as melhores práticas dos países nórdicos; explorar sistemas que reconheçam e apoiem a atividade dos pais nos cuidados das famílias, como por exemplo considerar a licença estatutária dos pais no momento do nascimento da criança (licença de paternidade) ou mais tarde, nos primeiros anos de vida da criança – *daddy months* - no período de licença parental.
- 4) Introduzir o direito formal de regimes de trabalho flexível para todos os colaboradores, sendo negociados de acordo com as necessidades do local de trabalho e do negócio; investimento na formação das chefias para a aceitação e gestão dos regimes de flexibilidade; direcionar campanhas a setores e locais de trabalho com pouca flexibilidade; apoiar o desenvolvimento do trabalho com qualidade em *part-time* e de jornadas de trabalho de curta duração; considerar os regimes de trabalho flexível como um meio de atravessar a recessão (por exemplo, redução de horas de trabalho em vez de empregos).
- 5) Cuidados Infantis e Educação e Cuidados com os jovens, desenvolvendo espaços infantis e de educação na comunidade e no local de trabalho melhores, flexíveis e acessíveis.
- 6) Parcerias com uma abordagem *multistakeholder* - empregadores, sindicatos e trabalhadores - para promover uma melhor compreensão e celebração da conciliação entre trabalho e família.

Islândia – Licença Parental 3+3+3 (pago a 80%)

As mães têm direito a três meses de licença e os pais a outros três meses, sendo que os três meses seguintes cabe ao casal decidir como dividir. Nenhum dos pais pode transferir qualquer período dos seus três meses ao outro conjugue, assim, o governo garante que ambos os pais asseguram uma quota-parte de assistência ao seu filho.

Sugestão de expansão (Proposta ONU):

Expandir a elegibilidade, melhorar os níveis de pagamento, introduzir o acesso aos pais (homens).
Introduzir períodos de licença dedicados e intransferíveis para mães/pais.
Alargar períodos de licença parental paga para mães/pais e introduzir uma licença geral de cuidador.

Organização Internacional do Trabalho (OIT)

Em 1999, a OIT definiu um conceito de “trabalho decente” que “envolve a promoção de oportunidades para mulheres e homens obterem um trabalho decente e produtivo, em condições de liberdade, igualdade, segurança e dignidade humana, a fim de diminuir as diferenças existentes entre as aspirações das pessoas em relação ao seu trabalho e às suas atuais situações de trabalho” (OIT, 1999).

Para a OIT, um critério crucial na questão de “trabalho decente” é a melhoria do tempo de trabalho. Para isso é necessário:

- 1) **Reduzir as longas horas de trabalho:** promover políticas governamentais próprias para proteger os trabalhadores contra longas jornadas de trabalho, e também para fornecer proteções para aqueles trabalhadores que trabalham em horários “não-sociais”, como o trabalho noturno;
- 2) **Igualdade de tratamento dos trabalhadores em *part-time*:** normalização do trabalho em *part-time*, incluindo concessão de direitos e benefícios semelhantes (ganhos proporcionais ao trabalho exercido, benefícios não salariais, entre outros) aos trabalhadores a tempo inteiro em posições semelhantes;

3) Arranjos flexíveis de horário de trabalho: adoção de regimes que possibilitem organizar as agendas de trabalho, acomodando as necessidades de cada trabalhador, incluindo as responsabilidades familiares e os requisitos das empresas.

Em 2011, o *Governing Body* escreveu um artigo¹⁹ com o intuito de disponibilizar um guia para o futuro trabalho, do *The International Labour Office*, sobre o tema de políticas de conciliação trabalho-família. **As medidas de conciliação, a adotar numa empresa, são consideradas mais eficazes se forem abordadas de uma forma holística e se as responsabilidades familiares forem tratadas de acordo com as necessidades do momento de vida dos trabalhadores e dos seus dependentes.**

Neste âmbito, é apresentado um conjunto de medidas por tipologia e desafio na conciliação família-trabalho (anexo 1). Os tipos de medidas são: licenças, benefícios da segurança social, tempo de trabalho e organização, serviços de saúde, reintegração no mercado de trabalho e redução do trabalho remunerado. Dentro de cada grupo, existem várias medidas, dependendo da tipologia de desafio do trabalhador, por exemplo, o estabelecimento de rotinas funcionais, lidar com eventos ou necessidades familiares e gerir situações de emergência.

¹⁹Work-life Balance, ILO, Novembro 2010.

Boas Práticas



União Europeia

A conciliação entre a atividade profissional e a vida familiar e pessoal tem sido consolidada como um tema prioritário em matéria de regulação na União Europeia.

Em 2017, a Comissão Europeia emitiu uma comunicação ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões sobre uma “Iniciativa em Prol da Conciliação da Vida Profissional e Familiar de Progenitores e Cuidadores”²⁰. Nesta, são propostas medidas legislativas e não legislativas de forma a modernizar e atualizar (desde os anos 90) o quadro jurídico europeu relativamente a medidas de conciliação, de forma, a garantir o igual acesso de homens e mulheres ao usufruto de licenças e regimes de flexibilidade.

Neste sentido, foi apresentada uma Proposta de Diretiva com duas vertentes, uma legislativa, onde são propostas as seguintes medidas, resumidas no Quadro 7:

- Licença Parental
- Licença de Paternidade
- Licença para Assistência a Outros Familiares Dependentes
- Regimes de Trabalho Flexíveis

Na vertente não legislativa, são apresentadas as seguintes medidas:

- 1) Garantir proteção contra a discriminação e despedimento dos pais (incluindo mulheres grávidas e trabalhadores que retornam de uma licença) e cuidadores;
- 2) Incentivar o uso equilibrado entre géneros das licenças e regimes de trabalho flexíveis;
- 3) Rentabilizar os fundos europeus na melhoria dos serviços de apoio a crianças e a idosos;
- 4) Eliminar os incentivos/desincentivos económicos para os agregados em que só um membro auferir rendimento - que encorajam ou dissuadem as pessoas que são a segunda fonte de rendimento da família de entrar no mercado de trabalho ou de trabalhar mais horas.²¹

Quadro 7: Proposta de Diretiva da União Europeia em medidas de conciliação família-trabalho, comparando com as Medidas definidas em Diretivas anteriores

	Diretiva Anterior	Proposta de Diretiva
Licença Parental	Direito a 4 meses para cada pai e mãe, até aos 8 anos do filho. Um dos meses não é transmissível entre pais. Não está previsto o pagamento obrigatório de um montante a título de compensação.	Direito a 4 meses para cada pai e mãe, até aos 12 anos do filho. Nenhum dos 4 meses é transmissível entre pais. Remuneração pelo menos ao nível do subsídio de doença.
Licença de Paternidade	Não existe	Direito a 10 dias úteis de licença de paternidade remunerada ao nível do subsídio de doença
Licença para Assistência a Outros Familiares Dependentes	Não existe	Direito a 5 dias por ano remunerados ao nível do subsídio de doença
Regimes de Trabalho Flexíveis	Não existe	Direito de os progenitores com filhos até 12 anos e os cuidadores solicitarem flexibilidade de horário de trabalho, de calendário ou de local de trabalho durante um determinado período

²⁰ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017DC0252&from=EN>

²¹ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1311&langId=en>

Boas Práticas

Rankings e Certificados de empresas “familiarmente responsáveis”

Em vários fóruns europeus, já esteve em discussão a **possibilidade de os processos de certificação de qualidade incluírem também auditorias sociais em temas como as medidas de conciliação** (Guerreiro et. al, 2006). Apesar de não ser uma realidade, **existem atualmente várias organizações que avaliam as empresas em termos de políticas, consideradas “boas práticas”, que permitem aos seus trabalhadores conciliar as responsabilidades familiares e profissionais.**

Para investigar o que é **avaliado numa empresa considerada “familiarmente responsável”** e, considerando a informação pública disponível, analisou-se com maior detalhe as conclusões das “melhores empresas” dos seguintes rankings e certificações: **Working Mother (USA), Working Families (UK)**, e a **certificação efr (ESP)**, que seguem diferentes metodologias para esta avaliação (Anexo 2). Não obstante, “mesmo as organizações que estão entre os melhores lugares para se trabalhar não estão imunes a críticas” (Perrigino et al., 2016).

No ranking **Working Mother (US)**, do leque das 100 empresas classificadas como “as melhores” todas são multinacionais e empresas de grande²² dimensão e nenhuma PME aparece nesta lista.

As empresas deste *ranking* são avaliadas em diversos fatores, desde licenças de maternidade até políticas de flexibilidade (Anexo 2) e comparadas com todas as empresas dos Estados Unidos. Por exemplo, todas as empresas do *top 100* oferecem licença de maternidade paga, enquanto em média, só 30% de todas as empresas do país oferecem. O mesmo em relação às licenças de paternidade pagas que são oferecidas por 97% das empresas classificadas comparativamente a apenas 24% do resto das empresas do país. É importante ressaltar que nos Estados Unidos as empresas não são obrigadas a pagar aos trabalhadores uma licença.

Também 86% destas empresas oferece um programa faseado ou com horas reduzidas, para as colaboradoras voltarem ao seu trabalho, após as licenças de maternidade. Relativamente a regimes de horário flexível, todas as empresas presentes no *ranking* oferecem a possibilidade de utilizar *flexitime*, enquanto que, no leque de empresas nos Estados Unidos, apenas 57% das empresas o permitem. Adicionalmente, 99% das melhores empresas possibilitam o teletrabalho enquanto, em média, apenas 62% de todas as outras empresas oferecem esta possibilidade. Das 100 melhores empresas, 98% fornecem equipamento para possibilitar o teletrabalho e 86% oferecem formação especializada para os funcionários que trabalham em casa.

No entanto, é de notar que mesmo sendo oferecidos todos estes benefícios, nem todos os trabalhadores escolhem usufruir totalmente dos mesmos.

Relativamente a outros benefícios, praticamente todas as 100 empresas oferecem reembolso de matrícula, referências para lares de idosos e assistência legal. Uma medida que se tem tornado comum, nas empresas mais competitivas, é o refinanciamento de empréstimos estudantis, neste caso, em 23% das 100 empresas.

Os benefícios para apoio às crianças concentram-se cada vez mais em opções flexíveis, em vez de creches nas próprias empresas como, por exemplo, oferecer uma *babysitter* quando a criança está doente e não pode ir para a creche.

Relativamente à cultura destas 100 empresas, 72% formam os *managers* na contratação, progresso e gestão das mulheres e 89% oferecem formação na gestão de conflitos da vida profissional e pessoal e na flexibilidade dos seus funcionários. Para além disso, em relação a “responsabilidade”, grandes empresas utilizam avaliações de desempenho e compensações para recompensar os *managers* que conseguem que as mulheres tenham progresso na empresa.

Para avaliar a cultura destas empresas, um dos fatores considerados é o compromisso dos CEOs nos programas trabalho-família de cada empresa.

Concluiu-se que 74% dos CEOs das 100 melhores empresas, reúne-se regularmente com executivos da área de trabalho do programa para rever métricas e objetivos. Para além disso, 70% destes mesmos CEOs utiliza pessoalmente regimes de trabalho flexível e 37% supervisiona e/ou aprova os planos de compensação dos gestores relacionados com a vida pessoal e profissional.

O ranking **Working Families (UK)**, distingue as 30 empresas com melhores políticas de flexibilidade e integração, consistência e medição de impacto. Neste *ranking*, são avaliadas e reconhecidas apenas duas PMEs - *Independent Living Fund Scotland* e *University of Suffolk*.

Neste *ranking*, não é divulgada a ordem das melhores empresas, sabe-se apenas quais são as empresas que estão no *Top 10*, mas não aparecendo por ordem. As duas PMEs que se encontram no ranking, não estão no *Top 10*, este é dominado por multinacionais e grandes²³ empresas.

²²Pelo número de empregados

²³Pelo número de empregados

Boas Práticas



Após uma análise mais detalhada, destas empresas, elaborada pela própria *Working Families*, conclui-se sobre a forma como foram implementadas políticas de conciliação trabalho e vida pessoal:

- As políticas de conciliação implementadas, nestas empresas, estão a tornar-se mais abrangentes do universo de colaboradores, retirando das mães com filhos pequenos ou recém-nascidos o foco de destino;
- Verifica-se um aumento do reconhecimento e uma maior consciência da importância da utilização do regime de flexibilidade pelas chefias, mas o próximo passo, passa por sensibilizar e assegurar a sua adoção pelas chefias, melhorando a diferença entre a teoria e a prática.

Em Espanha, desde 2005, a **Fundación másfamilia** atribui o **certificado efr** (Anexo 4), às empresas que comprovem ser familiarmente responsáveis. Esta Fundação já reconheceu desde então mais de 600 empresas e atribui-lhes um certificado, ao qual está associado um determinado nível de oferta de medidas de conciliação, como é possível ver no quadro 8.

Reconhece-se a robustez da metodologia utilizada, sobretudo pelo leque de diverso de medidas de conciliação, que as empresas podem conhecer e implementar, à luz da sua realidade. Agrupadas em 6 categorias de medidas, a certificação *efr*, apresenta 50 políticas/indicadores que podem ser adotadas e implementadas pelas empresas:

- Qualidade no Emprego
- Flexibilidade Temporal e Espacial
- Apoio à Família dos Colaboradores
- Desenvolvimento Pessoal e Profissional
- Igualdade de Oportunidades
- Liderança e Estilo de Direcção

Atualmente, a Fundação ganhou uma dimensão internacional, atribuindo o certificado *efr* a várias empresas, em mais 15 países, localizados em todos os continentes. Em Portugal, apenas 8 empresas são certificadas pela Fundação. Estas são a Aveleda, Bel Portugal, EDP, Fidelidade Assistance, Morais Leitão - Morais Leitão, Praxair, Santander e XZ Consultores.

Através dos relatórios do Observatório *efr*, são calculados impactos e resultados da aplicação de medidas de conciliação e, é apresentado que, **as empresas efr têm uma taxa de absentismo de apenas 3%, enquanto a média em Espanha é de 5.3%.**

Considera-se sólida a metodologia utilizada no processo de certificação *efr* e, por essa razão, analisa-se no terceiro capítulo as empresas, em Portugal, que já são certificadas.

Quadro 8: Níveis de certificação *efr* e respetivos indicadores necessários

Fonte: Fundação másfamilia

Nível de excelência no Modelo efr 1000	Indicadores	Acumulado
C	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, (3i y 4i)	9
C+	10, 11, 12 e 13	13
B	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 e 26	26
B+	27, 28, 29, 30 e 31	31
A	32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42 e 43	43
A+	44, 45, 46, 47, 48, 49 e 50	50



Fatores de sucesso para a adoção e implementação de políticas de Conciliação Família-Trabalho

Como pode uma empresa implementar políticas de conciliação ao nível organizacional? Como pode uma empresa implementar essas políticas a nível individual? Quem tem direito a receber tais benefícios? Qual é a combinação apropriada de políticas?

A gestão da estratégia corporativa de conciliação família-trabalho deve compreender processos a quatro níveis: 1) a adoção, 2) o desenvolvimento, 3) a implementação e 4) a decisão de oferecer políticas específicas a grupos de colaboradores.

Cultura da empresa e percepção por parte dos colaboradores

Oferecer algum tipo de apoio ao equilíbrio trabalho-família no local de trabalho, pode ser desadequado para alcançar os resultados desejados, se não existir uma cultura favorável a este equilíbrio (Allen, 2011; Thompson et al., 1999). **Uma cultura organizacional que não seja favorável à conciliação pode comprometer a eficácia de programas de conciliação** (Thompson, Thomas & Maier, 1992).

Thompson et al. (1999), distingue os diferentes agentes que, dependendo das suas atitudes e comportamentos, a favor ou contra os colaboradores com responsabilidades familiares, influenciam e contribuem para uma cultura de apoio ou de hostilidade em relação à conciliação família-trabalho. Estes podem ser: as chefias, as chefias intermédias e colegas em geral.

Allen (2001) concluiu que os benefícios família-trabalho irão reduzir o conflito trabalho-família e aumentar a dedicação e a satisfação no trabalho apenas se for perceptível que a empresa apoia a família do colaborador. Ainda, O´Driscoll et al., (2004), provou que a disponibilização de políticas de conciliação nas empresas não está significativamente associada aos níveis de conflito ou tensão na gestão da conciliação. Pelo contrário, **a percepção de um colaborador sobre o apoio dado pela empresa e pelo supervisor e a importância conferida à família e à utilização de políticas que permitem gerir o equilíbrio entre o trabalho e a família, mostraram estar significativamente relacionadas com a redução do conflito entre o trabalho e a família.**

Abrangência dos benefícios

Na decisão de implementar uma medida de conciliação, as empresas deparam-se com a ponderação e avaliação sobre se determinada política deve ser acessível a todos os colaboradores ou se deve ser negociada individualmente com cada colaborador e o respetivo supervisor ou o departamento de Recursos Humanos. Por exemplo, **a Procter and Gamble** (Poelmans & Andrews, 2001) **tem definido um princípio básico como critério de decisão/ponderação: cada benefício/política de conciliação trabalho-família é primeiro estudado e negociado entre um colaborador e o seu supervisor para ver se é benéfico para o indivíduo e não muito disruptivo para o negócio.** Assim, um princípio importante, para a eficácia das políticas de conciliação é avaliar se as medidas que se pretendem implementar respondem às reais necessidades e expectativas dos colaboradores de uma empresa e, principalmente, às necessidades dos grupos de colaboradores que mais precisam desse apoio.

Segundo Diretivas Europeias sobre a prevenção de riscos de colaboradores e stress no trabalho, as empresas são recomendadas a estudar a sua força de trabalho e identificar os grupos de risco, de forma a ajudá-los primeiro.

Frone & Yearly (1996) descobriram que colaboradores do sexo feminino, colaboradores com filhos pequenos e colaboradores que experienciam conflitos entre a família e o trabalho atribuem uma maior importância à oferta de programas de apoio à família. A sua investigação, concluiu que as mulheres atribuem uma maior importância ao *job sharing*, enquanto os pais com filhos mais novos prezam os horários flexíveis e as jornadas de trabalho reduzidas. Portanto, é esperado que grupos de pais solteiros, colaboradores com responsabilidades familiares tanto com crianças pequenas como com pais idosos e colaboradores com empregos com salários baixos e/ou de alta incerteza precisem de mais apoio da parte da organização.

Este princípio de benefício individual é, particularmente, importante em empresas onde não estão oficialmente implementadas políticas de conciliação trabalho-família. Isto porque, essa discricionariedade pode levar à atribuição arbitrária de uma política e, como resultado, gerar um sentimento de injustiça ou desigualdade entre os colaboradores.

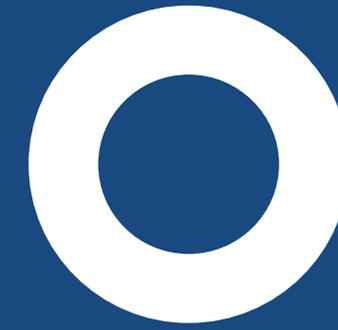
Boas Práticas



Principais conclusões sobre fatores de sucesso

Com base na literatura, reuniu-se os principais fatores para a bem-sucedida e eficaz adoção e implementação de políticas de conciliação trabalho-família:

1. Priorizar, identificar e endereçar os grupos de maior probabilidade de conflito conciliação família-trabalho;
2. Equilibrar uma combinação de políticas personalizadas e universalmente acessíveis, ou seja, beneficiar as políticas “a la carte” combinado com o apoio individual;
3. Adaptação das políticas às responsabilidades específicas dos colaboradores;
4. Apoio das chefias;
5. Apoio de chefes e supervisores intermediários;
6. Apoio dos colegas;
7. Análise das políticas trabalho-família implementadas;
8. Envolvimento dos colaboradores na concepção ou desenvolvimento de políticas trabalho-família;
9. Comunicação regular das políticas trabalho-família;
10. Sistema de recompensa pela utilização de políticas trabalho-família.



3. Casos prácticos de empresas portuguesas

Casos Práticos

Nesta secção do relatório, é analisado um conjunto de empresas portuguesas, com diferentes dimensões, níveis de faturação e número de colaboradores, e cujo ponto em comum é o facto de serem reconhecidas como promotoras de boas práticas de conciliação da vida profissional e familiar pela certificação efr da Fundação *másfamilia*. Em Portugal, existem atualmente 7 empresas que detêm esta certificação: Aveleda, Bel, EDP, Fidelidade Assistance, Morais Leitão – Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados, Praxair e XZ Consultores.

A primeira empresa a ter sido certificada foi o Banco Santander, em 2010, (cujo caso de estudo não pode ser possível de ser apresentado), seguido da EDP e XZ Consultores, em 2013. Em 2015, a Fundação promotora da certificação assinou um protocolo com a ACEGE - Associação Cristã de Empresários e Gestores, tendo permitido a divulgação desta norma de conciliação a um leque mais alargado de empresas, com a adoção da certificação por parte de mais 5 empresas desde então.

De modo a analisar a norma efr de forma mais aprofundada, foram realizadas entrevistas com os responsáveis pela certificação efr de cada uma das oito empresas. A partir destas, foi possível compreender melhor a motivação para a certificação, as políticas de conciliação implementadas, o processo de decisão e definição das medidas, o papel da liderança e das chefias na utilização e propagação da cultura efr, os métodos de comunicação das medidas e desafios e vantagens obtidas com a norma de conciliação.

Todas as empresas entrevistadas já ofereciam medidas de conciliação aos seus colaboradores previamente ao processo de certificação efr, pelo que este facto revela que: **i) algumas empresas já implementam informalmente medidas de conciliação; ii) a certificação efr, foi no caso destas empresas, um passo consciente num caminho traçado e não uma mudança radical na abordagem corporativa à gestão da conciliação.**

Adicionalmente, verificou-se que todas as empresas atribuem a esta temática grande relevância, no domínio da gestão de recursos humanos mas também estratégico, existindo um compromisso real da administração da empresa com a temática e uma cultura corporativa que incentiva a adoção destas políticas, encarando as políticas de conciliação como forma de obter uma vantagem competitiva na captação de talento.

Subjacente a todas as empresas, confirmou-se que estas empresas consideram as famílias como um *stakeholder* essencial, procurando em políticas de conciliação uma forma de retribuir aos colaboradores pela dedicação, compromisso e entrega, sabendo que colaboradores motivados, felizes e gratos são colaboradores mais produtivos e que não se limitam à tarefas mínimas e expeáveis.

Na fase da preparação para a certificação efr, a maioria destas organizações percebeu, durante a fase de diagnóstico, que as medidas que tinham estavam mal comunicadas e/ou que muitos dos seus colaboradores não tinham percepção dos seus benefícios.

Quadro 9. Dados das empresas efr certificadas em Portugal

	Aveleda	Bel	EDP	Fidelidade Assistance	Morais Leitão	Praxair	XZ
Atividade	Vinícola	Produtos alimentares	Energia	Seguros	Advocacia	Gases Industriais	Consult.
Faturação (milhares de €)	36,450	143,682	2,743,965	43,732	ND	46,211	2,169
N.º colaboradores	139	532	537	170	ND	66	35
% mulheres no quadro	ND	56%	45%	57%	ND	35%	ND
Idade média (anos)	ND	44	45.0	37	ND	45	ND
Ano de certificação	2017	2015	2013	2015	2018	2017	2013
Nível de certificação atual	C+	C+	B	B	C+	C+	B

Casos Práticos

A certificação *efr*, uma metodologia robusta e abrangente, que considera políticas de recursos humanos que vão além apenas das medidas de conciliação família-trabalho, organiza-se em 6 grandes grupos de medidas:

1. Apoio à família dos colaboradores
2. Flexibilidade temporal e espacial
3. Qualidade no emprego
4. Desenvolvimento pessoal e profissional
5. Igualdade de oportunidades
6. Liderança e estilos de direção

A certificação *efr*, para além da análise das medidas oferecidas previamente à certificação, encoraja à definição de novas medidas, mediante as necessidades reais dos colaboradores e o *benchmark* de boas práticas que partilha.

O processo de definição de medidas, promovido pela certificação *efr*, é iterativo e envolvente, onde se procura ouvir, de modo mais ou menos direto, os colaboradores da empresa, gestores de equipas e diretores. Tipicamente, pretende-se que as medidas de conciliação abranjam todos os colaboradores; no entanto, sabendo que há colaboradores com exigências de funções diferentes e cargos cujas circunstâncias são distintas, têm de ser consideradas medidas que visem grupos específicos (pais, cuidadores de dependentes, trabalhadores fabris, etc.).

Em seguida, apresenta-se a distribuição de medidas das empresas entrevistadas pelas categorias *efr*.

“Qualidade no emprego” é a categoria com maior número de políticas de conciliação (35%), seguida de “Apoio à família dos colaboradores” (18%). A primeira inclui aspetos como estabilidade laboral, flexissegurança e saúde e bem-estar. Ambas as categorias contribuem para a atribuição de um “salário emocional” aos trabalhadores, intuindo-se que tenham um efeito positivo a nível de retenção, satisfação e produtividade. Contudo, a maioria das empresas não avalia os impactos das medidas aplicadas de forma consistente e qualitativa, dificultando a real percepção do efeito das mesmas. A prática comum é a realização de um inquérito qualitativo relativamente ao grau de satisfação com as políticas *efr*.

Em terceiro lugar, surge “Liderança e estilos de direção” (17%). Nesta categoria, inserem-se políticas que visem estilos de direção favoráveis à conciliação, melhorem a gestão de pessoas, previnam o assédio profissional e promovam atividades de formação para as chefias. Já tinha sido referido, anteriormente, que a liderança tem um papel fundamental para o sucesso das políticas de conciliação, quer através do compromisso assumido ou do exemplo que dão aos colaboradores. Nas empresas entrevistadas, verificou-se que existe a preocupação de as chefias terem uma posição favorável à conciliação, reforçada pela preparação que lhes é dada.

Contudo, um desafio enfrentado por metade das organizações analisadas é a comunicação interna das medidas, que consideram não funcionar devidamente.

A maioria das empresas recorre à intranet ou a newsletters, sendo que para casos em que existem colaboradores sem acesso a computadores, optam por outras soluções, como a afixação de cartazes ou a designação de pessoal encarregue da divulgação.

Ainda assim, nenhuma das empresas considerou existir qualquer tipo de desvantagem na implementação da certificação *efr* ou na adoção de medidas de conciliação.

Pelo contrário, acreditam que só traz vantagens, nomeadamente a nível da sistematização e formalização das políticas anteriormente oferecidas – um aspeto apontado por praticamente todas as organizações. Estas também detectam impactos qualitativos positivos na empresa, como o aumento da motivação e do compromisso, sob a forma de “orgulho” por trabalhar numa empresa preocupada com esta temática.

Figura 12. Distribuição de medidas, por categoria *efr*



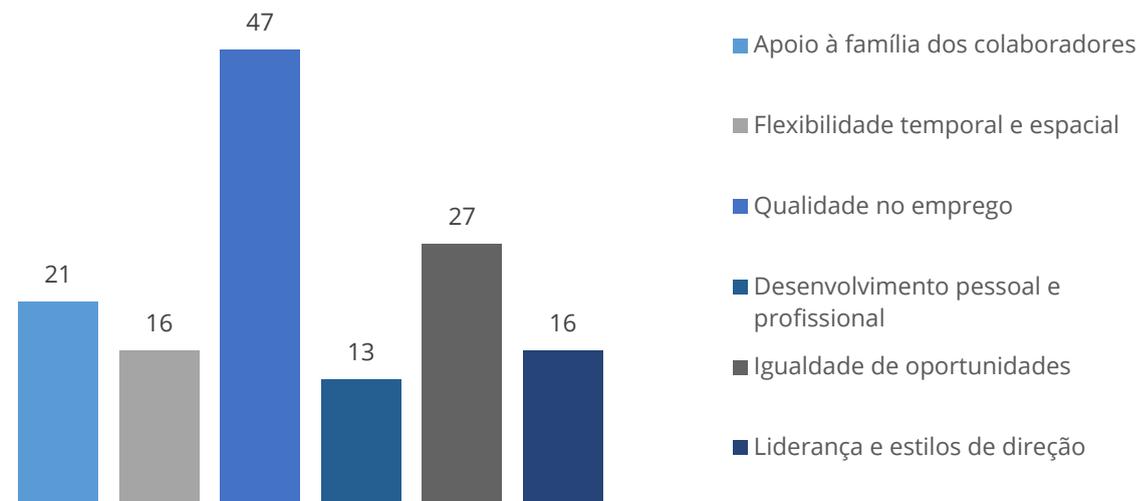
Aveleda

O Grupo Aveleda detém a **Aveleda S.A.**, uma **empresa dedicada à produção de vinhos** com qualidade reconhecida internacionalmente e gerida há mais de dois séculos pela mesma família. Atualmente, é um dos maiores produtores de vinho, em Portugal. Criada em 1870 conta, à data, com cerca de 160 colaboradores que se consideram uma verdadeira família. Este é um exemplo de uma **empresa familiar portuguesa**. Não só porque a gestão da empresa está a cargo da família fundadora, como alguns dos atuais trabalhadores são filhos, netos, ou bisnetos de antigas gerações de colaboradores. Esta realidade confere um ambiente de proximidade entre a Administração e os seus colaboradores, criando relações mais informais.

Contando hoje com um variado conjunto de certificações (por exemplo, ISO 50001), surge, naturalmente, a vontade da Administração em obter o reconhecimento externo das suas práticas de conciliação e promoção da família. Assim, em 2015, foram dados os passos necessários para obter a certificação *efr* e, em junho de 2017, a Aveleda foi certificada com o nível C+.

O processo de preparação para a certificação foi iniciado em 2016, através de um levantamento exaustivo das medidas oferecidas, algumas desde 1986, como a **oferta do seguro de vida** a todos os seus colaboradores. Das 75 medidas oferecidas atualmente, **40 medidas já existiam antes da certificação e eram informalmente disponibilizadas**.

Figura 13: Número de medidas efr por grupo de medidas – Aveleda



Quadro 10. Medidas efr, por grupo de medidas

Grupos de medidas efr	Descrição das medidas
Apoio à família dos colaboradores	Oferta de um "Kit bebé" – cabaz entregue a colaboradores com filhos recém-nascidos.
	Programa de Consultoria Pessoal: reunião com técnico especializado para ajudar os colaboradores a fazerem uma melhor gestão do orçamento familiar.
	Fundo de pensões como incentivo à poupança para a reforma.
Flexibilidade temporal e espacial	Flexibilidade do horário de trabalho no período de amamentação e para ida a consultas antes e depois do nascimento.
	Flexibilidade do horário de trabalho no primeiro dia de aulas dos filhos e em festas escolares.
	Oferta de dia de férias aquando do aniversário do colaborador.
Qualidade no emprego	Ginástica laboral – periodicidade semanal, destinada às diferentes necessidades, nas várias áreas da empresa.
	Medicina curativa – duas vezes por mês, presença de médico na empresa para consultas.
	Protocolos com farmácia, óticas, hospital, entre outros. Descontos para colaboradores, extensíveis a descendente e aplicáveis a ascendentes em casos particulares.
Desenvolvimento pessoal e profissional	Dia para voluntariado: colaboradores participam um dia por ano em ações de voluntariado em benefício de instituições de solidariedade.
Igualdade de oportunidades	Plataforma de Ideias: colaboradores podem propor medidas de melhoria; caso sejam aprovadas pela Administração recebem um <i>voucher</i> para gastar na loja Aveleda.
	Remodelação da cantina, de modo a tornar o espaço mais agradável e propício ao convívio entre todos os colaboradores.
	Flexibilidade na marcação de férias dos colaboradores.
Liderança e estilos de direção	Reunião anual com todos os colaboradores, para partilha de resultados, objetivos, política salarial e projetos futuros.
	Reuniões Kaizen: reuniões diárias entre colegas da mesma secção, com o objetivo de melhoria contínua. Nestas são discutidos métodos de melhoria do processo de produção, redução de custos e aumento da produtividade. Permite reforço de laços entre colaboradores, definição de objetivos diários, feedback contínuo, etc.

Aveleda



Seguindo as recomendações definidas no modelo *efr*, a Aveleda determina os impactos das medidas implementadas e, por exemplo, em 2017, através de um inquérito aos colaboradores, **100% das pessoas avaliou a sua satisfação com as medidas implementadas.**

A liderança tem na Aveleda um papel fundamental no processo de implementação e comunicação das medidas de conciliação. A Administração aprova trimestralmente a implementação de medidas e avalia as novas sugestões propostas através da *Plataforma de Ideias*, entregando prémios quando estas são aprovadas. Enfatiza o quão importante é a contribuição de todos os colaboradores no processo da construção de melhores políticas de conciliação e, na sua correta e devida utilização, uma vez que é no melhor interesse dos colaboradores que existe este compromisso e investimento da empresa.

Para a Aveleda, a certificação *efr* só trouxe vantagens. Ao nível dos colaboradores, a empresa acredita que por oferecerem ainda mais medidas de conciliação as pessoas estão mais felizes e satisfeitas. Ao nível da empresa, há utilidade no modelo por disponibilizar uma ferramenta de trabalho de gestão e sistematização de medidas.

Bel Portugal

A Bel Portugal é uma **empresa de laticínios**, detentora de marcas bem conhecidas dos portugueses como o queijo e o leite Terra Nostra, o queijo Limiano e os queijos A Vaca que ri, Babybel, entre outros.

Atualmente, a organização conta com cerca de 550 colaboradores em Portugal, distribuídos por quatro geografias: escritórios de Lisboa e Leça e fábricas de Vale de Cambra e Ribeira Grande – S. Miguel.

Comprometida com o slogan **“Partilhando sorrisos”**, a Bel Portugal assume o objetivo de que estes cheguem a um número cada vez maior de famílias. Para tal, a empresa foca-se internamente, **no desenvolvimento de uma forte cultura colaborativa, capaz de gerar entusiasmo e atitude positiva nos seus colaboradores**. Externamente, dedica-se a entregar os seus produtos com um nível de qualidade e responsabilidade capaz de proporcionar a maior satisfação aos seus clientes.

Para atingir estes objetivos, **a Bel Portugal desenvolve há vários anos um conjunto de políticas de conciliação trabalho-família**, pelo que sempre se considerou uma empresa familiarmente responsável. Em 2015, fruto da vontade da empresa em certificar estas medidas, a Bel Portugal avançou para o processo de certificação *efr*. Este processo demorou alguns meses dada a necessária recolha de informação, formação da equipa *efr* e construção de todas as políticas e requerimentos de acordo com os requisitos da norma da Fundação *másFamília*.

Atualmente, a empresa reconhece que o maior valor acrescentado desta certificação se encontra no compromisso crescente dos colaboradores, melhorando também, paralelamente, a reputação da empresa.

A Bel Portugal é uma empresa industrial com dois grupos de colaboradores – **administrativos e não administrativos (fabris)**. Deste modo, **para além de iniciativas de conciliação transversais a ambos os grupos de colaboradores, a empresa oferece um conjunto de medidas específicas a cada grupo, tendo em conta a diferente natureza de trabalho das duas funções**. Assim, todos os colaboradores podem ser abrangidos por práticas de conciliação que lhes são úteis. Por exemplo, a BEL Portugal **oferece neste momento o teletrabalho apenas a colaboradores em cargos de gestão/chefia**, não sendo, por isso, um benefício generalizado (está previsto o alargamento do teletrabalho a funções técnicas no futuro). A Bel considera que no caso de funções de gestão/chefia o trabalho não é prejudicado pela ausência física do colaborador. **Para os colaboradores fabris**, por exemplo, na fábrica da Ribeira Grande – S. Miguel, **a empresa desenvolveu uma política de troca de turnos nas suas unidades**, possibilitando flexibilidade aos colaboradores para tratar de assuntos pessoais.

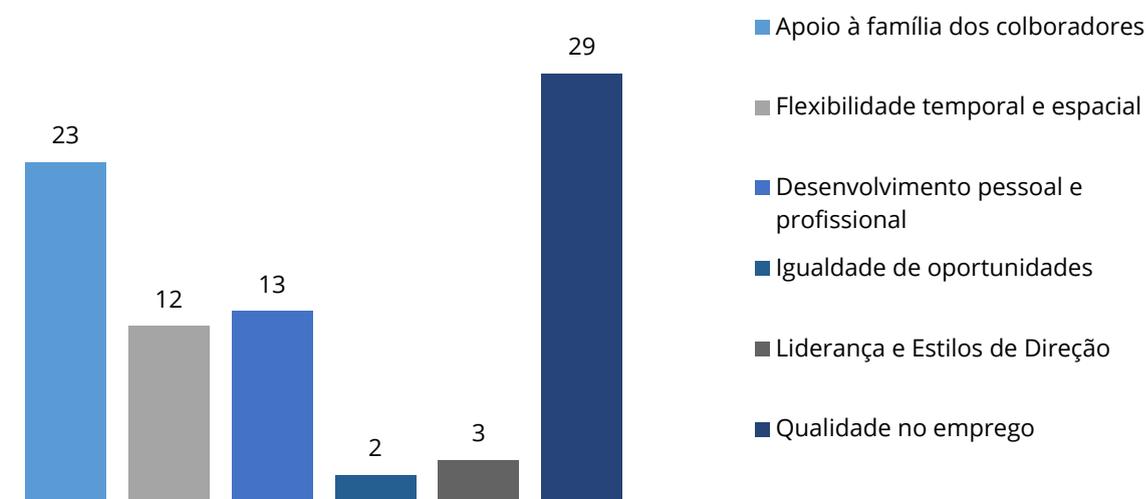
Numa ótica de melhoria contínua, a Bel irá também desenvolver esforços junto das autoridades competentes para que a legislação laboral do setor possa ser revista, **neste caso o contrato coletivo de trabalho do setor dos laticínios**,

de forma a possibilitar um maior grau de flexibilidade laboral.

Isto porque, a BEL Portugal tem procurado implementar várias medidas de conciliação, mas que de uma forma ou de outra acabam por colidir na legislação vigente. A empresa defende que esta está desatualizada e é, de certa forma, limitativa para uma gestão moderna dos recursos humanos. Por exemplo, a Bel Portugal não pode oferecer maior flexibilidade em termos de horário laboral aos seus colaboradores, possibilitando que estes reduzam em 30 minutos a sua hora de almoço para saírem 30 minutos mais cedo, ao final do dia, porque o contrato coletivo de trabalho do setor dos laticínios assim não o permite.

Atualmente, o investimento anual da Bel Portugal em medidas *efr* ronda os 50.000€, a que somam 74 medidas de conciliação. A identificação e seleção de medidas de conciliação pode surgir por diferentes meios: pode começar com sugestões de colaboradores no questionário anual *efr* que a empresa realiza, sugestões recebidas por e-mail, discussões entre a equipa de gestão *efr* ou até mesmo iniciativas da própria Direção da Bel Portugal. A maior parte das medidas está interligada com as práticas de recursos humanos que a empresa promove, sendo sempre necessário ter em conta a sua orçamentação e a sua objetividade para que as mesmas possam ser aprovadas pela Direção da empresa.

Figura 14. Número de medidas *efr* por grupo de medidas



Bel Portugal



Quadro 11. Medidas *efr* da BEL Portugal, por grupo de medidas

Grupos de medidas <i>efr</i>	Descrição das medidas
Apoio à família dos colaboradores	Ajuda monetária para casos não cobertos pelo seguro de saúde, para colaboradores, filhos e enteados
	Majoração da remuneração em 10% em casos de part-time por acompanhamento familiar em caso de doença
	Oferta de produtos Bel aos colaboradores e família, por ocasiões de lançamento de produto ou celebrações
Flexibilidade temporal e especial	Trocas de turno ocasionais
	Tolerância de ponte no Natal/Ano Novo
	Regulamento de Teletrabalho
Qualidade no emprego	<i>Healthy Smile</i>
	Bel + feliz
	Disponibilidade de serviços de apoio psicológico no trabalho
Desenvolvimento pessoal e profissional	Apoio à formação por iniciativa do colaborador
	Programas de desenvolvimento de competências e reforço da cultura colaborativa
	Prémio de carreira e Recrutamento interno
Igualdade de oportunidades	Encontros com a Direção
	Integração de pessoas com deficiência e incapacidade
Liderança e estilos de direção	Código de ética e Boas práticas
	Programa <i>People first</i>
	Participação em formações/eventos relacionados com matérias de conciliação

No quadro de medidas de conciliação ativas da BEL Portugal, **as que obtém uma maior taxa de adesão são as relacionadas com benefícios ligados à saúde** (dispensa de serviço justificada e remunerada para comparência em consultas médicas, seguro de saúde, entre outras), de **promoção interna** (concursos internos) e **flexibilidade laboral** (teletrabalho e flexibilidade para gerir a sua agenda – Gestores). No sentido oposto, existem ainda certas medidas, como o apoio à formação por iniciativa do colaborador ou campanhas de solidariedade social que registam baixos valores de adesão.

Em termos globais, e sem qualquer estudo de causa-efeito destas medidas, os resultados alcançados pela empresa são bastante positivos: o **turnover na empresa é praticamente inexistente e o engagement tem vindo a melhorar significativamente desde a certificação *efr* em 2015.**

Apesar do sentimento de sucesso, a Bel Portugal identifica ainda áreas de melhoria, nomeadamente na área da comunicação e conhecimento generalizado das medidas *efr* e sua utilização por todos os Colaboradores.

EDP

A EDP sendo hoje uma **empresa global de energia, líder na criação de valor, na inovação e em sustentabilidade**, iniciou a sua atividade, em 1976, com respeito e **preocupação com a vida pessoal do seu colaborador enquanto parte do seu ADN corporativo**. É por essa razão, que um dos quatro compromissos corporativos é com os seus colaboradores. Nesse sentido, **reconhece-se o valor do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores que “é fundamental para estes serem bem-sucedidos na empresa”**. Desde o tempo em que era uma empresa estatal (até 1997), a EDP já oferecia informalmente diversas medidas aos seus colaboradores, consideradas hoje formalmente como medidas de conciliação. Por exemplo, a deslocalização dos colaboradores EDP para a construção de centros de produção elétrica, levou ao desenvolvimento de **“Aldeias EDP”**. Nestas eram construídas habitações, creches e centros de saúde. Este investimento e preocupação em proporcionar boas condições de vida mantiveram-se durante o crescimento da empresa e adaptaram-se até aos dias de hoje.

Comprometida com o desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, a EDP lançou, em 2008, o **“Programa Conciliar”**. Este está presente em Portugal, Espanha e Brasil e responde à estratégia de Diversidade e Inclusão da empresa. **Através da promoção do equilíbrio e conciliação dos planos profissional, familiar e social, o programa disponibiliza medidas que compreendem os diferentes segmentos e gerações de colaboradores, garantem a**

dispersão geográfica e propõe a participação de todos no desenvolvimento e utilização das mesmas, inclusive as chefias.

A administração da EDP preocupou-se desde sempre em criar as condições necessárias para os colaboradores conseguirem conciliar a sua vida pessoal e profissional, pelo que depois do Programa Conciliar, a certificação *efr* revelou-se um passo natural. Em 2013, a EDP contou com a consultora Deloitte para realizar o diagnóstico inicial, através do levantamento das práticas existentes na organização. Nesse mesmo ano, a EDP Portugal foi certificada pela Fundação *másFamilia* como uma empresa *efr* de nível C, sendo que em 2016, a EDP foi reconhecida com o seu nível de certificação B.

Atualmente, a **EDP oferece 144 medidas *efr*** ao universo de colaboradores, sendo que nem todos pela sua função, cargo ou local de trabalho, podem usufruir de todas. Estas **medidas são segmentadas pela EDP em três grupos: primárias, secundárias e específicas**. As primárias fazem essencialmente parte do Programa Conciliar e nesse sentido são facilmente identificadas pelos colaboradores como medidas de conciliação (por exemplo, o horário flexível). As medidas secundárias, apesar de representarem benefícios atribuídos aos colaboradores pela empresa, não são diretamente percebidas por estes (por exemplo, usufruir de uma copa para almoçar nas instalações da empresa). Como medidas específicas, consideram-se as políticas que correspondem apenas a algumas empresas do grupo EDP em Portugal.

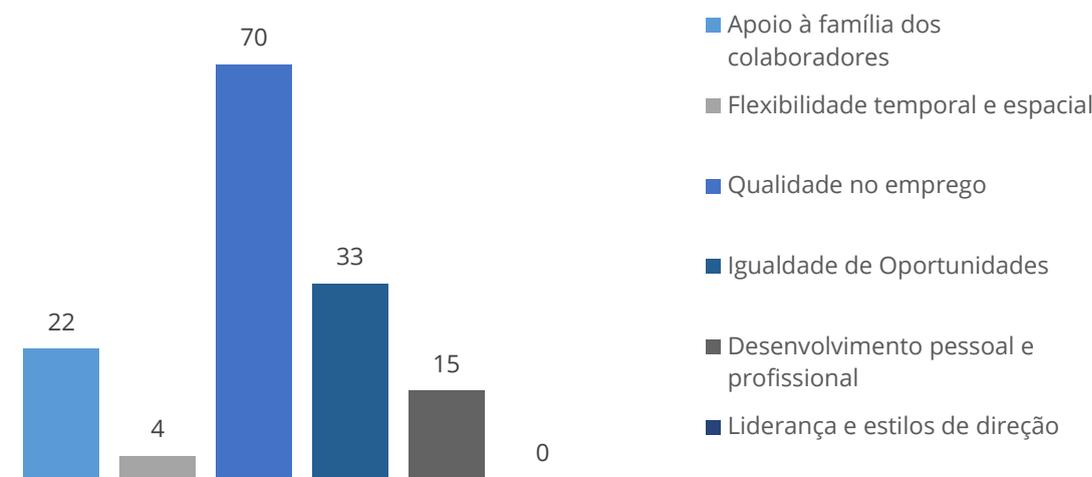
Em suma, **as medidas *efr* incluem todas as medidas do Programa Conciliar, mas nem todas as medidas *efr* fazem parte desse programa**. Previamente à sua implementação, é efetuado um estudo da pertinência e impacto da aplicação de determinada medida. Ainda em casos particulares, pode ser realizado um projeto piloto, abrangendo apenas os colaboradores da Direção de Recursos Humanos, para perceber se determinada medida é viável.

A EDP utiliza três vetores para avaliar o impacto das medidas implementadas: a satisfação dos colaboradores, o grau da sua utilização e a sua utilidade. Em 2016, realizou-se um inquérito na empresa, em Portugal, para obter a opinião dos colaboradores

sobre estes três indicadores das medidas do Programa Conciliar. Das 14 medidas avaliadas, mais de 90% dos colaboradores consideraram que estas medidas eram “Algo úteis” ou “Muito úteis”.

Este questionário permitiu também ajustar algumas das políticas existentes e criar novas medidas, adaptadas aos diferentes segmentos e gerações da empresa. Em termos globais, a EDP avalia em três momentos as suas medidas de conciliação: i) através de um estudo de clima, implementado de 2 em 2 anos; ii) através de inquéritos anuais; iii) no final da implementação de cada medida/iniciativa, através de um inquérito de satisfação, para obter a perceção e opinião dos colaboradores sobre o impacto da mesma.

Figura 15. Número de medidas *efr* por grupo de medidas



EDP



Quadro 12. Medidas *efr* da EDP Portugal, por grupo de medidas

Grupos de medidas efr	Descrição das medidas
Apoio à família dos colaboradores	Dispensa a gestantes 15 dias antes da prevista para o parto
	Noites EDP – 1 noite numa instalação da EDP (central ou museu) com os filhos
	Casas e pousadas EDP, à disposição dos colaboradores em regime de aluguer
Flexibilidade temporal e espacial	Horário flexível, na hora de entrada e saída e de almoço, permitindo adequação às necessidades do colaborador
	Oferta de 4 horas mensais para tratar de assuntos pessoais
	Teletrabalho - possibilidade de trabalhar à distância
Qualidade no emprego	Seguro de saúde para todos os colaboradores
	Refeitórios EDP – atualmente, existem 3 em Lisboa
	Descontos através de protocolos do Programa Conciliar com restaurantes, farmácias, cabeleireiros, etc.
Desenvolvimento pessoal e profissional	Programa de Acolhimento e Integração para novos colaboradores com atividades e iniciativas de <i>networking</i> para incorporação dos valores, cultura e conhecimento da empresa
	Palestras “Saiba Mais Sobre” – sessões informativas em vários escritórios EDP, onde são abordados temas de interesse dos colaboradores, selecionados por estes
	4h mensais para Voluntariado – direito a 4h de trabalho mensal para participar em ações de voluntariado e solidariedade social, que podem ser propostas pelo próprio colaborador.
Igualdade de oportunidades	Parceria com a PWN – programa de promoção de igualdade de género a nível da liderança
	Programa Valorizar a experiência – sessões de passagem de conhecimento por colaboradores com maior antiguidade
	Guia de boas-vindas sobre cidades onde a EDP tem escritórios (por exemplo, Lisboa, Porto, São Paulo e Houston)

De acordo com os resultados do inquérito mais recente:

- **69% dos colaboradores concorda que as medidas de conciliação promovidas pela EDP ajudam a obter um equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal;**
- **75% dos colaboradores concorda que a sua chefia direta ajuda a obter equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal.**

Para a EDP, o compromisso das chefias é indispensável para o sucesso das medidas implementadas pelo que é realizado um trabalho prévio junto das mesmas. Estas devem não só compreender a importância das medidas, mas também facilitar a sua utilização, **fomentando a cultura de conciliação na empresa.**

O departamento de Recursos Humanos trabalha conjuntamente com o departamento de Comunicação para promover a divulgação e comunicação das medidas existente. Para tal recorrem a ferramentas como a *intranet* e a *newsletter* interna. Ainda assim, **considerando a diversidade da força de trabalho da EDP, caracterizada por colaboradores no escritório e colaboradores no terreno, verificam-se desafios em fazer chegar a informação a todos.** Uma das soluções encontradas foi a criação dos “Embaixadores Conciliar”, estes colaboradores são responsáveis por servirem como ponto de contacto, com responsabilidade de informar e esclarecer sobre as medidas disponíveis.

De um modo geral, o sentimento de orgulho por pertencer a esta organização reafirma a importância e os benefícios que derivam do investimento da empresa em medidas de conciliação. Nesse sentido, apesar da EDP reconhecer a possibilidade de continuar a desenvolver o programa, alinhando-o cada vez mais às expectativas dos colaboradores, estes valorizam e estão satisfeitos com a oferta existente. Em suma, a EDP acredita que através da aposta na conciliação da vida pessoal e profissional dos seus colaboradores, estes demonstram mais motivação e entrega, o que resulta em vantagem competitiva.

Fidelidade Assistance

A Fidelidade Assistance é uma **seguradora especializada em seguros de assistência e proteção jurídica**, líder de mercado em Portugal. Anteriormente designada por Cares, integra o Grupo Fidelidade desde o ano 2001. Em 2014 foi adquirida pelo Grupo chinês Fosun, um *player* de visão e escala internacional, iniciando-se assim um novo ciclo na história do Grupo Segurador onde se integra.

Atualmente, a Fidelidade Assistance emprega cerca 170 colaboradores em dois regimes, a *full-time* (7h/dia) ou *part-time* (4h/dia). Para fazer face a picos de trabalho, especialmente na época de Verão, a empresa aposta anualmente na contratação de uma equipa de reforço, assim como no aumento da carga horária dos colaboradores em regime de *part-time* para *full-time*.

A empresa tem por política estabelecer com todos os seus colaboradores um vínculo laboral sem termo.

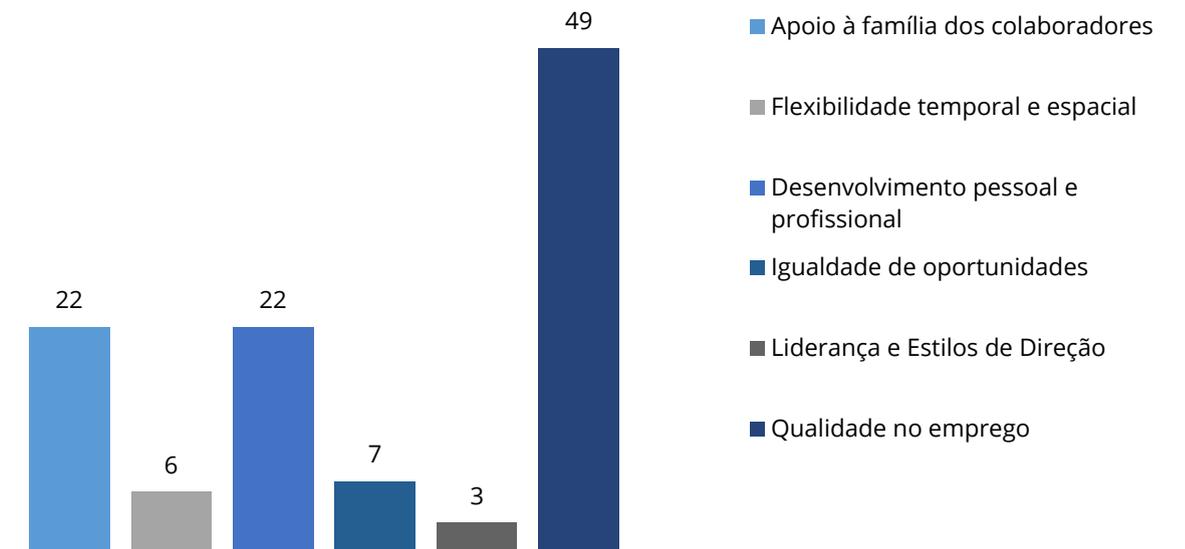
Dada a especificidade e a natureza da sua atividade (o *contact center* opera 24 horas por dia, 365 dias por ano), **a empresa desde cedo que se preocupa em disponibilizar soluções de conciliação aos seus colaboradores.**

Com o início do processo de candidatura à Certificação de Qualidade, sob o referencial NP EN ISO 9001:2008, iniciado, em 2009 e, concluído com sucesso em 2010, a Fidelidade Assistance procurou de forma organizada e integrada gerir o tema da gestão da família e do trabalho.

Os colaboradores da Fidelidade Assistance evidenciavam no entanto um distanciamento do Grupo, pelo que se tornou particularmente importante reforçar o sentimento de pertença, assim como apostar na divulgação e comunicação das práticas de gestão de recursos humanos, em vigor no Grupo, para todos os colaboradores. Tornava-se assim essencial sistematizar e agrupar toda a informação numa metodologia única de trabalho.

Neste contexto, a Fidelidade Assistance decidiu avançar para a certificação *efr* numa tentativa de, por um lado compilar e difundir informação aos colaboradores e, por outro, validar através de uma entidade externa o alinhamento das práticas em vigor com o equilíbrio dos colaboradores na temática de conciliação trabalho-família. Este processo demorou cerca de sete meses e permitiu à Fidelidade Assistance compreender todas as práticas que já se ofereciam, bem como o que poderia ser melhorado. Assim, tomou-se consciência das **112 medidas de conciliação família-trabalho já disponíveis e acessíveis a todos os seus colaboradores**, à data da atribuição da certificação. Em 2018, realizou-se uma compilação das medidas com o mesmo âmbito efetuando a sua conversão em medidas únicas. Em resultado dessa atualização a Fidelidade Assistance dispõe atualmente de 98 medidas *efr*.

Figura 16. Número de medidas *efr* por grupo de medidas



Fidelidade Assistance



Quadro 13. Medidas *efr* da Fidelidade Assistance, por grupo de medidas

Grupos de medidas <i>efr</i>	Descrição das medidas
Apoio à família dos colaboradores	Incentivo de maternidade e sala de aleitamento materno
	Festa de Natal com filhos dos colaboradores
	Acompanhamento 1º dia de aulas e prémio de mérito 9º e 12º ano
	Facilidades financiamento livros escolares
Flexibilidade temporal e especial	Possibilidade de redução da hora de almoço para entrada/saída, com acordo da chefia
	Flexibilidade na jornada laboral para fazer face a urgências familiares
Qualidade no emprego	Plano de Saúde e bem-estar
	Transporte nos dias de greve
	Integração dos colaboradores com vista a obterem um contrato permanente
	Subsídio de refeição nos 12 meses do ano
Desenvolvimento pessoal e profissional	Bolsa de Voluntariado
	Grupo de apoio social para fazer face a eventuais necessidades dos colaboradores
	Formações em inteligência emocional e diversos <i>workshops</i> mensais
Igualdade de oportunidades	Integração de colaboradores com deficiência física
	Igualdade de género
	Respeito pelas diferentes religiões
Liderança e estilos de direção	Código de ética profissional e conduta
	Formações e participação em <i>workshops</i> relacionados com matérias de conciliação

Acreditando que a opinião dos colaboradores deve ser considerada, a Fidelidade Assistance, vê a certificação *efr* como um enorme valor acrescentado, pelos processos e metodologias que oferece e que asseguram o envolvimento e alinhamento entre colaboradores e chefias. Deste modo, para garantir essa proximidade desejada, a Fidelidade Assistance para além de realizar inquéritos anuais de satisfação, **procura e incentiva os colaboradores a apresentarem novas sugestões**. Para isso, recorre a vários meios de comunicação tais como *flyers*, e-mails e a intranet. A empresa acredita que só assim pode obter os níveis desejados de satisfação e proximidade aos colaboradores, **existindo um esforço continuado dos Órgãos de Gestão junto das chefias para que esta cultura seja uma realidade diária**.

Um exemplo prático da aplicação destas medidas, que se reveste de cariz social e é reconhecida pelos colaboradores, **é o apoio financeiro que a empresa presta em situações de doença grave como doenças oncológicas**, através de **aquisição de bens e serviços**, como por exemplo a organização de transporte para consultas/tratamentos, limpeza da sua habitação, gestão das coberturas do seguro de saúde com validação e marcação de consultas e exames médicos, e outro tipo de apoios que são definidos e validados de acordo com as necessidades identificadas.

No âmbito da certificação *efr*, a Fidelidade Assistance encontra-se no nível B, apesar de não almejar nenhum nível de certificação em específico, mas sim a satisfação dos seus colaboradores, estão neste momento a desenvolver esforços com o objetivo de chegar ao nível B+.

A empresa não monitoriza o impacto das suas medidas, para além da execução financeira das mesmas, na redução do seu *turnover*, embora intua que este seja positivo.

Como desafios, salienta **a necessidade sentida em melhorar a comunicação interna das medidas** – atualmente feita através do portal intranet e por e-mail – tendo, para tal, preparada uma estratégia de divulgação através de sessões presenciais de esclarecimento.

Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados



A Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados (Morais Leitão) resulta da fusão de três importantes sociedades de advogados portuguesas. Tal como em qualquer processo de fusão, a nova instituição atravessou, naturalmente, um processo de integração de serviços, pessoas e culturas. Consolidado este processo de adaptação mútua, ficaram claros os valores essenciais da nova Sociedade: a ética, a excelência e a humanidade. A **humanidade surge, assim, como um pilar central diferenciador da cultura Morais Leitão**, e que pretende nortear as ações internas de gestão das pessoas. Na Morais Leitão, acredita-se que esse compromisso torna a Sociedade “mais responsável e os seus colaboradores mais felizes”, permitindo “um melhor ambiente” e o reforço dos laços desta comunidade.

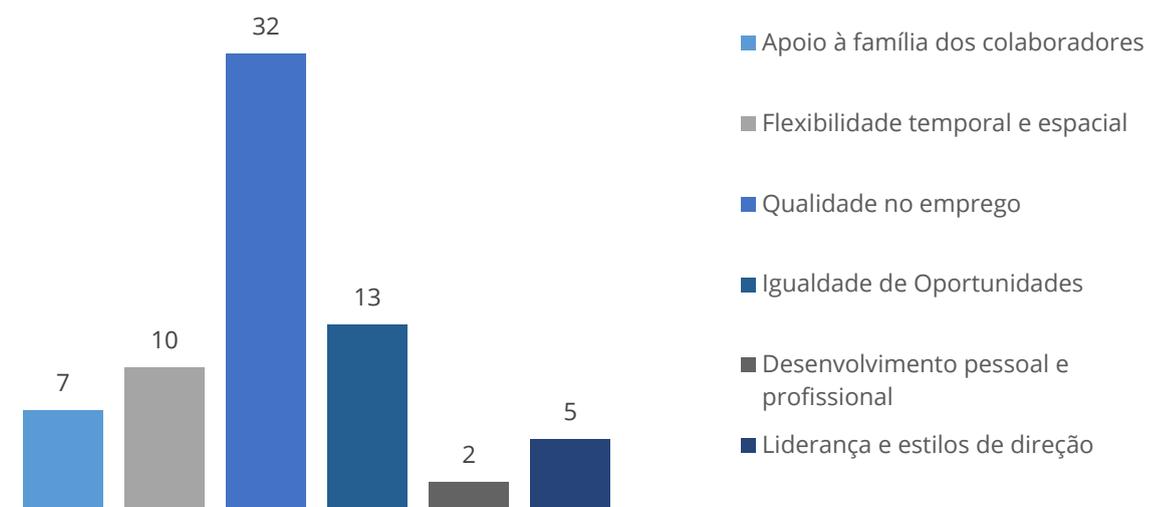
Com uma preocupação de humanidade para com as pessoas, em 2017, iniciou-se o processo de certificação como empresa familiarmente responsável (*efr*), reunindo, desde logo, **69 medidas** que, até então, estavam dispersas e/ou pouco divulgadas. Em junho de 2018, a Sociedade obteve o nível de certificação C+, tornando-se na primeira sociedade de advogados em Portugal a ser reconhecida como uma empresa familiarmente responsável.

Este reconhecimento foi uma importante conquista, permitindo desmistificar a ideia de que uma sociedade de advogados não pode ser uma empresa familiarmente responsável, ou ainda, que os advogados não conseguem conciliar estas duas esferas da vida humana, dando o exemplo para que outras sociedades de advogados invistam nestas medidas, que têm um impacto direto na vida dos seus colaboradores.

A Sociedade está dividida entre a estrutura profissional, que inclui os **advogados e a estrutura de suporte, que abarca os colaboradores das restantes áreas de apoio aos advogados**. Existem assim medidas diferentes, destinadas a estes dois grupos da Morais Leitão. Uma das medidas a destacar na Sociedade é o facto de os advogados terem os mesmos benefícios de quem tem um contrato de trabalho, ainda que sejam profissionais liberais. Para além disso, os contratos são, em regra, celebrados sem termo. A Sociedade permite ainda a gestão flexível de horários de trabalho e oferece a possibilidade de teletrabalho (com as evidentes limitações inerentes a algumas das funções exercidas). **Esta gestão é individualizada.**

Na fase de diagnóstico, que marcou o início do processo de certificação através da realização de inquéritos, percebeu-se quais as medidas a promover para melhorar a comunicação interna, quais as que não estavam a ser utilizadas por não haver procura/necessidade por parte dos advogados/colaboradores e quais as que não eram vistas como um benefício, mas sim como um dado adquirido (por exemplo, a oferta do passe social aos colaboradores). Desde então, **o processo interno de identificação e seleção de novas medidas é interativo e inclusivo.** A Sociedade procura ativamente obter sugestões dos seus advogados/colaboradores, através de “caixas de sugestões” colocadas nos escritórios e na intranet, para recolha anónima de sugestões, ou em reuniões gerais, que servem ainda para reforçar a comunicação das medidas existentes.

Figura 17: Número de medidas *efr* por grupo de medidas



Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados



Quadro 14: Medidas *efr*, por grupos de medidas

Grupos de medidas <i>efr</i>	Descrição das medidas
Apoio à família dos colaboradores	Parentalidade: 4 meses de licença paga, 5.º mês trabalhado a partir de casa e redução de objetivos no ano de nascimento do bebé e/ou no ano seguinte.
	Família: dispensa de prestação de trabalho no dia de aniversário dos filhos até aos 10 anos; festa de natal para as famílias com filhos até aos 10 anos; possibilidade de extensão do seguro de saúde à família; protocolos e parcerias com vários estabelecimentos, designadamente de medicina curativa, de medicina psicológica, farmácias, óticas, creches, etc.
Flexibilidade temporal e espacial	Flexibilidade na jornada laboral diária: troca de horários; redução da hora de almoço para sair mais cedo no final do dia; possibilidade de trabalhar remotamente, caso a função o permita e a necessidade o justifique.
	Teletrabalho: disponibilização de equipamento tecnológico devidamente preparado para videoconferências, de modo a evitar viagens e deslocações; possibilidade de colaboradores deslocados do local de trabalho se conectarem à rede da empresa.
	Redução de carga horária: redução do objetivo de número de horas faturáveis de advogados, de modo a conciliar o trabalho não só com a vida familiar, mas também com outra atividade profissional.
Qualidade no emprego	Benefícios: pagamento do subsídio de refeição excedendo até o limite legal; oferta de passe de transportes mediante a apresentação de recibo; <i>plafond</i> de telecomunicações; renovação de equipamento; etc.
	Saúde e bem-estar: médico de clínica geral na Sociedade quinzenalmente; seguro de saúde com várias coberturas e extensível à família; parcerias com ginásios, etc.
	Prémio de avaliação de desempenho, caso a avaliação seja positiva.
Desenvolvimento pessoal e profissional	Voluntariado corporativo: campanhas diversas, designadamente entrega de brinquedos e roupas, recolha de sangue nas instalações da Sociedade e outras atividades de responsabilidade social.
	Ações de formação em inteligência emocional.
	Flexibilidade temporal associada à formação de advogados.
Igualdade de oportunidades	Ajustamento de ferramentas de trabalho à necessidade do colaborador caso, por exemplo, este tenha alguma deficiência que dificulte a utilização de ferramentas comuns.
	Equilíbrio geracional na empresa, evitando conflitos entre gerações.
Liderança e estilos de direção	Participação em eventos relacionados com matérias de conciliação, para os diretores e coordenadores.
	<ul style="list-style-type: none"> Existência de equipa <i>efr</i>, com cinco membros em Lisboa e um no Porto.
	<ul style="list-style-type: none"> Formação em matérias de conciliação, para representante e responsáveis <i>efr</i>.

Na Morais Leitão acredita-se que **a liderança tem um papel essencial no sucesso das medidas de conciliação**. Neste sentido, a comunicação de novas medidas é realizada através de um *e-mail* enviado pelo *Managing Partner* e pelo próprio Conselho de Administração. Acredita-se também que é essencial dar o exemplo aos mais novos e, por isso, sempre que algum advogado está reticente em utilizar e fomentar a adoção de medidas de conciliação, os advogados mais *sénior* incentivam os mais novos. Por exemplo, para aumentar a utilização da medida de teletrabalho um dos sócios da Sociedade passou a trabalhar a partir de casa dois a três dias por semana.

Pelo facto de a certificação ser tão recente, ainda não foram calculados os impactos das medidas oferecidas. Contudo, já foi realizado um diagnóstico que permite retirar algumas conclusões sobre como as medidas aplicadas na Morais Leitão influenciaram a visão que os seus advogados/colaboradores têm da Sociedade e da sua utilização. Por exemplo, **foi possível concluir que a esmagadora maioria dos advogados/colaboradores têm conhecimento das práticas de conciliação familiar disponibilizadas pela Sociedade e uma parcela ligeiramente menor considera que as informações necessárias em relação a estas estão facilmente acessíveis**.

Dos poucos que não usufruem destas práticas, **três em cada quatro não o fazem porque simplesmente não sentem necessidade, enquanto uma porção muito pequena refere que a falta de utilização se deve à falta de informação**. Tendo isto em conta, **a grande maioria dos advogados/colaboradores afirma que, no âmbito da conciliação família-trabalho, a Morais Leitão se encontra acima da média do setor** e acreditam ainda que definir estratégias de conciliação faz parte da cultura da administração, sentindo abertura da parte da organização para ouvir e procurar soluções para melhorar o equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal.

A Morais Leitão encara a certificação *efr* com respeito e reconhecimento pela exigência do processo de gestão e pelos critérios de avaliação. A certificação é considerada como um compromisso estratégico e corporativo, criando nos próprios advogados/colaboradores algumas expectativas. Acredita-se que o empenho da Sociedade para com a certificação, bem como a sua disponibilidade para oferecer e promover medidas de conciliação da vida profissional e familiar aumenta diretamente o compromisso dos advogados/colaboradores com o seu trabalho, aumenta o seu nível de felicidade e, conseqüentemente, contribui para aumentar a sua produtividade.

Praxair



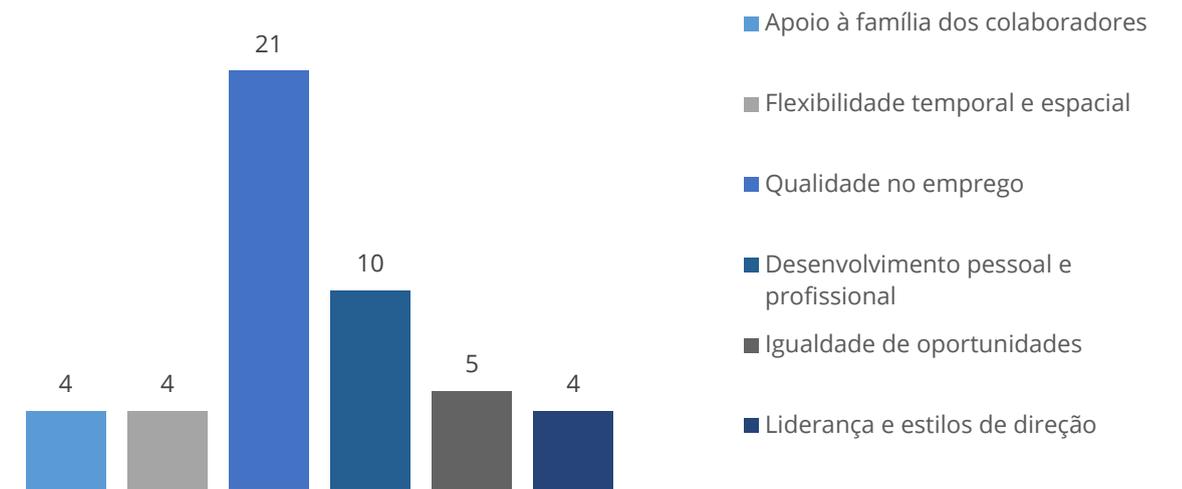
A Praxair é uma empresa multinacional que opera na **indústria de gases industriais**, desde 1907. Em Portugal, iniciaram atividade em 1986 e a sede da empresa situa-se na Maia, tendo ainda uma delegação em Vila Franca de Xira. A organização tem como objetivo potenciar o retorno do investimento dos seus acionistas e, para tal, **aposta nos colaboradores como fonte de vantagem competitiva para sustentar os seus resultados corporativos**.

Previamente à certificação *efr*, o grupo possuía uma cultura de apoio aos colaboradores, implementada a nível internacional. Inclusivamente, recebeu um certificado de Boas Práticas de Responsabilidade Corporativa, em 2016, pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial. O contacto com a fundação *másFamilia* em Espanha, devido à presença da multinacional nesse país, onde já se encontrava certificada, serviu de mote para o começo da certificação na Praxair Portugal.

Em dezembro de 2017, obtiveram a certificação com nível C+. A Praxair Portugal ambiciona a obtenção de classificações superiores nos próximos anos, através de um processo de melhoria contínua. Para já, a implementação do modelo *efr* mostrou-se vantajosa e o relatório de diagnóstico permitiu aferir as medidas de maior impacto e identificar outras que carecem de alterações, bem como contribuiu com sugestões valiosas para a organização.

A Praxair Portugal possui **48 medidas *efr***, distribuídas pelos seis grupos da metodologia *efr*. A avaliação de novas medidas de conciliação está sujeita a uma análise de custos e à avaliação dos possíveis impactos na empresa e nos colaboradores, de modo qualitativo. Em 2018, foram incluídas três novas medidas: distribuição semanal de fruta nos escritórios, convívio entre as delegações e oferta de formações, de acordo com as necessidades e os interesses dos seus colaboradores.

Figura 18: Número de medidas *efr* por grupo de medidas



Praxair



Quadro 15. Medidas *efr* da Praxair, por grupo de medidas

Grupos de medidas <i>efr</i>	Descrição das medidas
Apoio à família dos colaboradores	Apoio a filhos de colaboradores, cuja incapacidade seja igual ou superior a 60%: atribuição de valor mensal de 250€.
	Incentivo à educação dos filhos de colaboradores: Atribuição de um montante (uma vez por ano) a todos os filhos dos colaboradores que frequentem o ensino privado ou público. Desde a creche até a universidade
	Seguro de saúde para agregado familiar: possibilidade de incluir o agregado familiar no seguro de saúde da Praxair a preços competitivos
	Concurso anual de desenhos para o calendário da empresa destinado a todos os colaboradores com filhos/netos com idades entre os 4 e os 16 anos
Flexibilidade temporal e espacial	Jornada reduzida à sexta-feira: saída do local de trabalho pelas 15h30
	Flexibilidade de horário (quando aplicável, mediante situação do colaborador)
	Dias de descanso extra: quinta-feira (tarde) de Páscoa, dia 24 e 31 de dezembro
	Teletrabalho
Qualidade no emprego	Integração de colaboradores com vista a vínculo permanente
	Contratação de apoio para a substituição em baixas e licenças de maternidade
	Seguro de vida e acidentes pessoais
	Oferta de consulta de oftalmologia anual
Desenvolvimento pessoal e profissional	Programa de mentoring
	Gestão por objetivos
	Formação online
Igualdade de oportunidades	Política de igualdade de oportunidades
	Manager de diversidade
	Blog e Workshop Diversidade
Liderança e estilos de direção	Formação Liderança: direcionada à gestão de equipas
	Reunião anual de managers
	Informação sobre resultados da empresa através de e-mail mensal e teleconferência trimestral europeia

Do conjunto de políticas implementadas pela organização, destacam-se aquelas com **maior taxa de adesão: apoio escolar a filhos de colaboradores, dias de descanso extra e políticas a nível de saúde** (seguro de saúde a preços reduzidos para agregado familiar, consulta de oftalmologia anual e vacina da gripe gratuitas).

Mesmo medidas com baixa taxa de adesão podem revelar-se de extrema importância em situações particulares, como, por exemplo, em caso de doença de familiares. Isto porque apesar de o “foco principal serem políticas direcionadas à maioria dos colaboradores, grupos mais específicos são atendidos posteriormente de modo a evitar o sentimento de injustiça”. Por exemplo, no caso de colaboradores sem filhos, é permitida maior flexibilidade horária para prestação de cuidados a ascendentes, adequando as diferentes necessidades de grupos de colaboradores relativamente à sua família.

É reconhecido o papel fundamental dos elementos a cargo da gestão das equipas, que recebem formação sobre o modelo *efr*, estando melhor preparados para lidar com esta temática. A comunicação com os colaboradores é feita através da gestão de equipas ou da *intranet*. Para além disso, a Praxair tem vindo a tomar iniciativas para otimizar este aspeto, nomeadamente através da nomeação de um gestor responsável pela comunicação de matérias *efr* e da criação de um placard destinado ao mesmo fim.

Como resultado da auditoria interna *efr*, concluiu-se que, após um ano de certificação, os esforços de melhoria de divulgação surtiram efeito. Para além disso, os colaboradores estão satisfeitos com o leque de medidas que está a sua disposição e reconhecem o esforço desenvolvido pela Direção em matérias de conciliação trabalho-família.

XZ Consultores



A XZ Consultores é uma empresa portuguesa de consultoria em gestão, fundada em 1992. Atualmente, conta com 35 colaboradores localizados em mais do que uma cidade no país. **Desde sempre que se considera uma empresa dinâmica, inovadora e familiarmente responsável.**

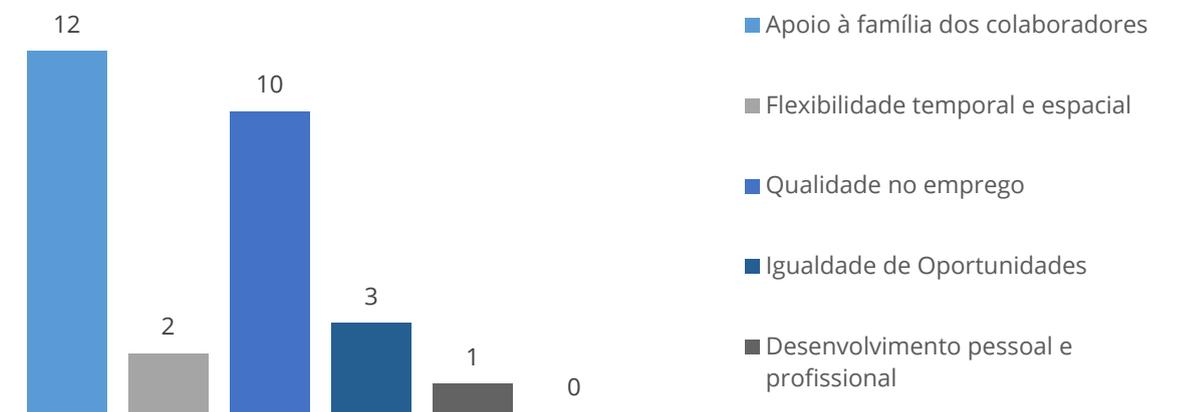
A direção da XZ decidiu iniciar, em 2011, o processo de certificação *efr*. O objetivo era o de inovar na gestão das pessoas e oferecer aos colaboradores as melhores práticas de gestão em conciliação da vida familiar e profissional. Em 2013, obtiveram a certificação com nível B (proativa), mantendo a mesma classificação até à data. *“O valor acrescentado [da certificação *efr*] não deriva de ter muitas medidas”.* **O mais importante nesta organização é identificar e a implementar as medidas de conciliação que os colaboradores efetivamente necessitam, facilitando-lhes a gestão da vida pessoal e familiar.**

Para além de algumas políticas que existiam, anteriormente à implementação do modelo *efr*, surgiram novas medidas favoráveis à conciliação. Com a certificação, na fase de diagnóstico, realizou-se uma compreensão dos fatores mais valorizados pelos colaboradores e, assim identificaram-se novas medidas a serem implementadas. Todas as novas medidas são propostas à administração pelo responsável *efr* e avaliadas tendo por base a sua pertinência e viabilidade. Atualmente, a XZ Consultores **dispõe de 28 medidas *efr*.**

É reconhecido pela XZ que a monitorização do impacto das medidas é uma área de melhoria do sistema implementado. Apesar do modelo *efr* preconizar a monitorização de indicadores, esta prática é meramente prescritiva para pequenas empresas.

Pelo facto de esta ser uma empresa de pequena e média dimensão, é fundamental o papel desempenhado pelas chefias no apoio, motivação e na comunicação das medidas. A proximidade do administrador e dos gestores de equipas facilita um diálogo próximo e, de certa forma informal, sobre as necessidades individuais dos colaboradores, permitindo gerir de forma célere e individualizada cada realidade individual dos seus colaboradores. Para além das características intrínsecas da XZ Consultores que são facilitadoras da conciliação entre vida profissional e familiar, a certificação *efr* foi uma ferramenta importante para uma comunicação interna estruturada e alinhada com as melhores práticas nesta área.

Figura 19: Número de medidas *efr* por grupo de medidas



Quadro 16: Medidas *efr*, por grupo de medidas- XZ Consultores

Grupos de medidas <i>efr</i>	Descrição das medidas
Apoio à família dos colaboradores	Licença de Maternidade/Paternidade: um dia extra além do definido por lei
	Disponibilização de 500 euros/mês durante 6 meses para os profissionais com marido/esposa/companheiro desempregado
	Entrega de cheque/voucher/cesta de maternidade/paternidade no valor de 50 euros
Flexibilidade temporal e especial	Escolha das férias: os colaboradores podem escolher os dias das suas férias
	Apoio em situações relacionadas com a vida pessoal: flexibilização do horário em função de alguma necessidade pessoal ou familiar
Qualidade no emprego	Utilização de viatura para questões pessoais por parte dos colaboradores
	Prioridade aos colaboradores para aquisição das viaturas da empresas a menor valor
	Cozinha: todos os colaboradores podem utilizar o espaço e os equipamentos para fazerem refeições e pausas no trabalho
Desenvolvimento pessoal e profissional	Voluntariado: Realização de duas atividades anuais
	Apoio na formação aos colaboradores que frequentam formação profissional ou pós-graduada, cedendo tempo de trabalho
	Disponibilidade de biblioteca no espaço social
Igualdade de oportunidades	Reforçar a presença feminina nos órgãos de gestão
Liderança e estilos de direção	Representado pelas restantes medidas, nomeadamente Política de Flexibilidade



4. Visão para o futuro

Visão para o futuro

Como resultado deste estudo, apresenta-se em seguida uma visão de um conjunto de iniciativas futuras a serem implementadas por diferentes agentes da Sociedade, em Portugal, que podem contribuir para expandir o recurso a medidas de conciliação nas empresas e o diálogo menos polarizado entre as partes.

Desde logo, o Estado e os vários Governos Constitucionais (independentemente do Partido em questão), poderiam acordar na **definição e manutenção de uma estratégia nacional para a promoção da maior harmonia e da conciliação família e trabalho, em Portugal**. Na ausência de uma estratégia assente em objetivos mensuráveis, com responsabilidades partilhadas entre os vários agentes, este fenómeno, não é holisticamente abordado nem endereçado com resultados práticos para as várias partes. As iniciativas particulares de alguns agentes podem ser bloqueadas pela não atuação de outros.

Adicionalmente, a **importância da conciliação entre vida profissional e familiar pode ser reforçada no discurso do Estado**, valorizando esta dimensão e a sua importância/impacto para o desenvolvimento económico e social e a qualidade de vida da Sociedade.

Por sua vez, a Academia, representada nas suas várias valências de Ciências Sociais e Humanas, **podem desenvolver iniciativas de investigação em articulação sobre esta matéria**. Este trabalho próximo com os parceiros sociais pode revelar-se mobilizador.

Enquanto catalizador do conhecimento e agente mobilizador e integrador das várias partes desta equação, podem-se criar **equipas multidisciplinares que desenvolvem investigação aplicada nas várias vertentes de impacto económico e social das políticas de conciliação**. Como resultado desses estudos, podem realizar-se ações de divulgação e *workshops*, junto de empresas e outras entidades empregadoras, com informação sistematizada sobre boas práticas de conciliação e diálogo aberto.

Ao desenvolver conhecimento aplicado de impacto, criam-se argumentos sólidos e robustos, academicamente comprovados, para sustentar os benefícios e as consequências, bem como as circunstâncias de salvaguarda de programas de conciliação e, assim, mobilizar os agentes mais resistentes à adoção destas políticas.

Ao nível da Concertação Social, sugere-se colocar este tema na agenda e promover um diálogo menos extremado, numa lógica de partilha de casos práticos e boas práticas e de identificação de condições necessárias para a sua bem sucedida implementação. Por outro lado, podem ser pensados e definidos, em sede de concertação social, os **incentivos às empresas e instituições que promovam a conciliação entre a vida profissional e familiar**, designadamente pelo recurso à flexibilidade no horário de trabalho ou ao trabalho a tempo parcial ou a outras medidas de conciliação necessárias e relevantes para a realidade do tecido empresarial português e, valorizadas pelos colaboradores.

Os Colaboradores têm um duplo papel na conciliação, enquanto utilizador e enquanto promotor da conciliação. Os trabalhadores são responsáveis por utilizar as medidas disponíveis, com bom senso e responsabilidade mas também por ajudarem as organizações a compreender as suas necessidades de conciliação.

Os Empregadores desempenham um papel fundamental e de liderança nesta equação. Terão uma contribuição decisiva em todos os desafios apresentados anteriormente - na criação de condições de trabalho, na identificação e implementação de políticas e medidas de conciliação, no papel da liderança dos gestores, na adoção e utilização da tecnologia, na criação de condições de igualdade no trabalho para homens e mulheres. Uma abordagem diferenciada à conciliação pelo empregador é o pensar a conciliação além dos mínimos a que a legislação no trabalho obriga, se for importante para o colaborador e se não prejudicar a atividade da organização.

Os Sindicatos e grupos de colaboradores, podem também atuar como agentes de informação e sensibilização, realizando ações de esclarecimento sobre os direitos relativos às várias medidas de conciliação já previstas na Lei e que são reconhecidas a todos os trabalhadores. Por outro lado, podem posicionar-se como parceiros das entidades empregadoras, no diagnóstico e

identificação das barreiras e constrangimentos atuais que impedem a adoção generalizada das medidas de conciliação existentes e disponíveis nas organizações e/ou dos direitos que já são conferidos aos trabalhadores, de acordo com a Lei do Código do Trabalho.

O Setor Social e as ONGs, poderão também contribuir para este tema, prosseguindo com o seu trabalho de **expansão e consolidação da rede nacional de apoio às famílias, especialmente nas zonas de maior risco de exclusão social**. Estes agentes podem ainda contribuir para um debate público construtivo através do diagnóstico de sugestões concretas de atuação, ao nível local.

Por último, os Agentes de Comunicação e Informação, poderão ser chamados a intervir. **É fundamental existir uma agenda de informação e sensibilização da Sociedade, sobre legislação existente e/ou respetivos benefícios para a conciliação do trabalho e da vida familiar**. Estas iniciativas podem desenvolver-se em diferentes formatos e registos, e com recurso aos mais diversos meios de comunicação como, por exemplo, as redes sociais. Personalidade públicas e políticas da Sociedade Portuguesa podem ser convidadas a intervir e a contribuir para esta campanha.



5. Referências bibliográficas

Referências

- Arthur, M. M. (2003). Share Price Reactions to Work-Family Initiatives: An Institutional Perspective. *The Academy of Management Journal*.
- Bailyn, L. (1992). Issues of work and family in different national contexts: How the United States, Britain, and Sweden respond. *Human Resource Management*.
- Barnes, C. M., Jiang, K., & Lepak, D. P. (2016). Sabotaging the benefits of our own human capital: Work unit characteristics and sleep. *Journal of Applied Psychology*.
- Bielby, W., & Baron, J. (1986). Men and Women at Work: Sex Segregation and Statistical Discrimination. *American Journal of Sociology*.
- Bloom, D.E., Canning, D., Fink, G., & Finlay, J. E. (2009). Fertility, female labor force participation, and the demographic dividend. *Journal of Economic Growth*.
- Brooks, C. (2016). Got work-life balance? Workers and bosses don't see eye to eye. Acedido a 11/07/2018
- Brough, P., & Kalliath, T. (2009). Work-family balance: Theoretical and empirical advancements. *Journal of Organizational Behavior*.
- Butts, M. M., Casper, W. J., & Yang, T. S. (2013). How important are work-family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*.
- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Collewet, M., & Sauermann, J. (2017). Working hours and productivity. *Labour economics*.
- Comissão Europeia (2017). Uma iniciativa em prol da conciliação da vida profissional e familiar de progenitores e cuidadores. *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social europeu e ao Comité das Regiões*.
- Dalton, D., & Mesch, D. (1990). The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover. *Administrative Science Quarterly*.
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*.
- E. M., Clifton, T. J., & Kruse, D. (1996). Flexible Work Hours and Productivity: Some Evidence from the Pharmaceutical Industry. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*.

- Eurofound (2015). European Working Conditions Survey.
- Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now?. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Filer, R. K. (1985). Male-Female Wage Differences: The Importance of Compensating Differentials. *ILR Review*.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of The Work-Family Interface. *The Journal of Applied Psychology*.
- Glass, J. L., & Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resources Management Review*.
- Glass, J. L., & Riley, L. (1998). Family Responsive Policies and Employee Retention Following Childbirth. *Social Forces*.
- Greenberger, D. B., Strasser, S., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). The impact of personal control on performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*.
- Gullekson, N. L., Griffeth, R., Vancouver, J. B., Kovner, C. T., Cohen, D. (2014). Vouching for childcare assistance with two quasi-experimental studies. *Journal of Managerial Psychology*.
- Harman, C., & Brelade, S. (2007). Globalization and the knowledge worker. *KM review*.
- Heloísa, P., Cardoso, A., Brázia, A., Abrantes, M., Perista, P. (2016). Inquérito Nacional aos Usos do Tempo. *Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE)*.
- Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stresses and support. *Journal of Family Issues*.

Referências

INE & FFMS (2013). Inquérito à Fecundidade.

International Labour Office (2011). Work-life balance. *Policy Development Section, Employment and Social Protection Segment*.

Jelavic, M., & Ogilvie, K. (2010). Globalization, knowledge workers and the expanding European Union: A lesson for North America?. *Canadian Manager*.

Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L. A., & Kashubar, D. (2008). Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. *The Academy of Management Annals*.

Konrad, A., & Mangel, R. (2000). The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity. *Strategic Management Journal*.

Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work-Family Conflict, Policies, and The Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*.

Kossek, E. E., & Nichol, V. (1992). The effects of on-site child care on employee attitudes and performance. *Personnel Psychology*.

Kossek, E., Kelly, E. & Moen, P., Oakes, J. M., Fen, W., Okechukwu, C., Chandler, K., Hammer, L., Berkowitz, R., Hanson, G., Mierzwa, F., & Casper, L. (2014). Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*.

Kossek, E., Odle-Dusseau, H., & Hammer, L. (2018). Family-Supportive Supervision around the Globe. In K. Shockley, W. Shen, & R. Johnson (Eds.), *The Cambridge Handbook of the Global Work-Family Interface*, Cambridge University Press.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*.

McCampbell, A. S. (1996). Promoting productivity of plateaued managers by providing autonomy. *Production and Inventory Management Journal*.

Mcmillan, H., Morris, M., & Atchley, E. K. (2011). Constructs of the Work/ Life Interface: A Synthesis of the Literature and Introduction of the Concept of Work/Life Harmony. *Human Resource Development Review*.

Miller (1984)

Mills, M. J., Matthews, R. A., Henning, J. B., & Woo, V. A. (2014). Family-supportive organizations and supervisors: how do they influence employee outcomes and for whom?. *The International Journal of Human Resource Management*.

Mishra & Smith (2009)

O'Brien, M. (2012). Work-Family Balance Policies.

Oesterle, S., Johnson, M. K., & Mortimer, J. T. (2004). Volunteerism during the Transition to Adulthood: A Life Course Perspective. *Social Forces*.

Patagonia (2016). Family Business: Innovative On-Site Child Care Since 1983.

Patterson, J. M. (2002). Integrating family resilience and family stress theory. *Journal of Marriage and the Family*.

Perrigino, M., Dunford, B., & Wilson, K. (2018). Work-Family Backlash: "The Dark Side" of Work-Life Balance (WLB) Policies. *Academy of Management Annals*.

Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*.

Piszczek, M. M. (2017). Boundary control and controlled boundaries: Organizational expectations for technology use at the work-family interface. *Journal of Organizational Behaviour*.

Poelmans, S., & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*.

Poelmans, S., Chinchilla, N. & Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies: Competing for scarce resources in the labour market. *International Journal of Manpower*.

Premivalor (2018). Observatório da Natalidade e Envelhecimento em Portugal.

Prosser, W. R., & McGroder, S. M. (1992). The supply of and demand for child care: Measurement and analytic issues. In A. Booth (Ed.), *Child Care in the 1990s: Trends and Consequences*, Journal of Marriage and Family.

Radcliffe, L. S., & Cassell, C. (2015). Flexible working, work-family conflict, and maternal gatekeeping: The daily experiences of dual-earner couples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Referências



Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. K., & Pruitt, B. H. (2002). Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance. *Leadership & Organization Development Journal*.

Rodgers, C. S. (1992). The flexible workplace: What have we learned?. *Human Resources Management*.

Rogers, A. E., Hwang, W., Scott, L. D., Aiken, L. H. & Dinges, D. F. (2004). The Working Hours Of Hospital Staff Nurses And Patient Safety. *Health Affairs*.

Seligman, M. E. P. (2002). Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfilment. *New York: Free Press*.

Saylor et al. (1993)

Shinn, M., Wong, N. W., Simko, P. A., & Ortiz-Torres, B. (1989). Promoting the well-being of working parents: Coping, social support, and flexible job schedules. *American Journal of Community Psychology*.

Sivatte, I., Gordon, J. R., Rojo, P., & Olmos, R. (2015). "The impact of work-life culture on organizational productivity". *Personnel Review*.

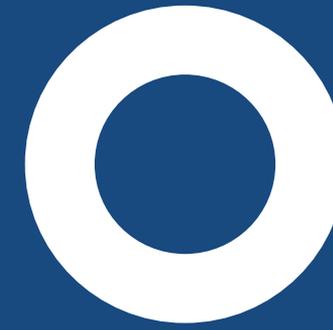
Siu, O., Lu, J., Lu, C., Brough, P., Kalliath, T., O'Driscoll, M., Bakker, A., Timms, C., & Wang, H. (2011). Testing a model of work-family enrichment: the effects of social resources and affect. *Academy of Management Proceedings*.

Stephens, M. A. P., Franks, M. M., & Atienza, A. A. (1997). Where two roles intersect: Spillover between parent care and employment. *Psychology and Aging*.

Thomas, L., & Ganster, D. (1995). Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*.

Trautner, T. (2016). Child care in the workplace: the advantages and disadvantages to offering child care at the parent's place of work. Michigan State University Extension.

Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*.



6. Anexos

Anexos

Anexo 1 – Enquadramento Legal sobre a Conciliação Família-Trabalho em Portugal

Constituição Portuguesa
Artigo 59.º
1. Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito: b) A organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar
Artigo 67.º
1. A família, como elemento fundamental da sociedade, tem direito à proteção da sociedade e do Estado e à efetivação de todas as condições que permitam a realização pessoal dos seus membros. 2. Incumbe, designadamente, ao Estado para proteção da família: h) Promover, através da concertação das várias políticas setoriais, a conciliação da atividade profissional com a vida familiar.
Artigo 68.º
1. Os pais e as mães têm direito à proteção da sociedade e do Estado na realização da sua insubstituível ação em relação aos filhos, nomeadamente quanto à sua educação, com garantia de realização profissional e de participação na vida cívica do país. 2. A maternidade e a paternidade constituem valores sociais eminentes. 3. As mulheres têm direito a especial proteção durante a gravidez e após o parto, tendo as mulheres trabalhadoras ainda direito a dispensa do trabalho por período adequado, sem perda da retribuição ou de quaisquer regalias. 4. A lei regula a atribuição às mães e aos pais de direitos de dispensa de trabalho por período adequado, de acordo com os interesses da criança e as necessidades do agregado familiar.

Código do Trabalho
Artigo 24.º Direito à igualdade no acesso a emprego e no trabalho
1- O trabalhador ou candidato a emprego tem direito a igualdade de oportunidades e de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção ou carreira profissionais e às condições de trabalho, não podendo ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão, nomeadamente, de ascendência, idade, sexo, orientação sexual, identidade de género, estado civil, situação familiar, situação económica, instrução, origem ou condição social, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência, doença crónica, nacionalidade, origem étnica ou raça, território de origem, língua, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical, devendo o Estado promover a igualdade de acesso a tais direitos. 2 - O direito referido no número anterior respeita, designadamente: a) A critérios de seleção e a condições de contratação, em qualquer setor de atividade e a todos os níveis hierárquicos; b) A acesso a todos os tipos de orientação, formação e reconversão profissionais de qualquer nível, incluindo a aquisição de experiência prática; c) A retribuição e outras prestações patrimoniais, promoção a todos os níveis hierárquicos e critérios para seleção de trabalhadores a despedir; d) A filiação ou participação em estruturas de representação coletiva, ou em qualquer outra organização cujos membros exercem uma determinada profissão, incluindo os benefícios por elas atribuídos. 3 - O disposto nos números anteriores não prejudica a aplicação: a) De disposições legais relativas ao exercício de uma atividade profissional por estrangeiro ou apátrida; b) De disposições relativas à especial proteção de património genético, gravidez, parentalidade, adoção e outras situações respeitantes à conciliação da atividade profissional com a vida familiar.
Artigo 127.º Deveres do empregador
3 - O empregador deve proporcionar ao trabalhador condições de trabalho que favoreçam a conciliação da atividade profissional com a vida familiar e pessoal.
Artigo 212.º Elaboração de horário de trabalho
1 - Compete ao empregador determinar o horário de trabalho do trabalhador, dentro dos limites da lei, designadamente do regime de período de funcionamento aplicável. 2 - Na elaboração do horário de trabalho, o empregador deve: a) Ter em consideração prioritariamente as exigências de proteção da segurança e saúde do trabalhador; b) Facilitar ao trabalhador a conciliação da atividade profissional com a vida familiar;

Anexos

Anexo 2 – Medidas facilitadoras da conciliação trabalho - família

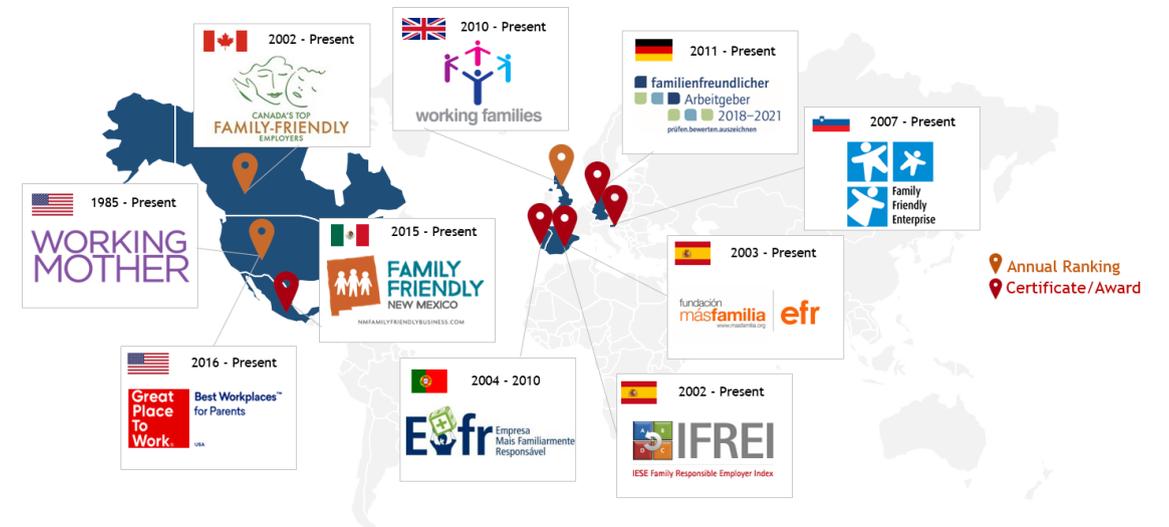
Table 1. Measures that facilitate reconciliation of work-family responsibilities, by type of workers' challenges

Types of measures	Types of workers' challenges in reconciling work and family		
	Establishing workable routines	Coping with major family events/needs	Coping with emergencies
Leave policies	<ul style="list-style-type: none"> At least three working weeks' annual leave as per the ILO Holidays with Pay Convention (Revised), 1970 (No. 132) Ability to choose when to take leave 	<ul style="list-style-type: none"> Leave for health risks during pregnancy or breastfeeding^W Maternity^W, paternity^M and parental leave^{W, M} Extra leave for multiple births, complications or maternal death^{W, M} Adoption leave^{W, M} Long-care leave 	<ul style="list-style-type: none"> Annual leave Sick leave that can be used for family emergencies Emergency/compassionate leave Parental leave days
Social security benefits		<ul style="list-style-type: none"> Maternity, paternity, parental, child or other benefits Prenatal, childbirth and postnatal health care Tax breaks Pension credits for caregivers 	<ul style="list-style-type: none"> Infant health care Benefits during short-term leave
Working time and organization	<ul style="list-style-type: none"> Reduction in long hours and overtime Work schedule predictability (e.g. overtime, shift work) Part-time with pro-rata entitlements as per the ILO Part-Time Work Convention, 1994 (No. 175) Flexitime 	<ul style="list-style-type: none"> Flexitime and/or teleworking Ability to reduce hours temporarily Career breaks Time off for pre- and postnatal care Paid breastfeeding breaks 	<ul style="list-style-type: none"> Flexitime or time banking scheme (workers have some control over hours) Occasional teleworking
Care services	<ul style="list-style-type: none"> Access to affordable, appropriate care services for dependants Home help and home care services Before/after-school programmes 	<ul style="list-style-type: none"> Breastfeeding facilities at work 	<ul style="list-style-type: none"> Emergency care access Ability to bring child to work in an emergency Ability to use workplace phone
Labour market reintegration		<ul style="list-style-type: none"> "Stay-in-touch" programmes Vocational guidance and training Job search assistance and in-job training Paid educational leave 	
Reducing unpaid work	<ul style="list-style-type: none"> Infrastructure (roads, water, energy, sanitation) Transportation Schools, health and day care centres Family planning Labour-saving technology, services Integrated school and work hours School canteens Opening hours of government, medical services 		

Note: W = leave policies for women; M = leave policies for men.

Fonte: International Labour Office (2011). Work-life balance. Policy Development Section, Employment and Social Protection Segment.

Anexo 3 – Rankings e Certificados de Conciliação Trabalho Família no Mundo



Pela premência do assunto, várias organizações a nível mundial desenvolveram rankings, prémios e certificados para empresas que oferecem políticas e práticas que promovem a conciliação trabalho-família aos seus colaboradores. As empresas distinguidas evidenciam a importância estratégica e o impacto da vida familiar e da qualidade da mesma nos valores e cultura da própria empresa.

Para investigar o que faz uma empresa ser considerada "familiarmente responsável" e considerando a informação pública disponível, analisou-se com algum detalhe os seguintes rankings ou certificações: *Working Mother* (USA), *Great Place to Work* (USA), *Working Families* (UK), *Top Arbeitgeber* (GER) e *Canada's Top Family-Friendly Employees* (CAN). Mais detalhadamente, analisou-se a certificação *efr* (ESP), que tem vindo a expandir-se geograficamente e que já certifica 8

empresas em Portugal. Para a escolha de países consideraram-se os seguintes critérios: referência no mundo empresarial, reconhecimento do prémio e/ou pela semelhança com Portugal, no entanto, cada um tem a sua abordagem, pelo que não é possível desenvolver uma comparação direta e tirar as consequentes conclusões.

Anexos

a) *Great Place to Work – Best Workplace for Parents (USA)*

Anualmente, a *Great Place to Work* distingue quais os 50 *Best Workplace for Parents*, sendo que para este ranking são apenas elegíveis as empresas que já são consideradas *Best Workplace* nesse mesmo ano. A consultora analisa duas vertentes:

- 1) as respostas ao inquérito *Trust Index*, comparando quão positivamente os pais experienciam o local de trabalho em comparação com os colegas que não têm filhos, principalmente em aspetos que os pais normalmente têm uma experiência mais negativa;
- 2) a disponibilidade e generosidade de licenças de maternidade e paternidade, apoio na adoção de filhos e programas para cuidar dos filhos. Inquérito aos colaboradores da empresa que mede o nível de confiança existente na organização.

b) *Working Mother (USA)*

A revista *Working Mother* celebra, desde 1985, as empresas que reconhecem o valor de ter colaboradoras que são mães e que, por isso, se esforçam para que estas tenham uma carreira enriquecedora dentro da empresa. Neste sentido, o *Working Mother Research Institute* desenvolve, anualmente, 5 rankings: *The Working Mother 100 Best Companies*, *The NAFE Top Companies for Executive Women*, *The Best Companies for Multicultural Women*, *The Working Mother Best Law Firms for Women* e *The Diversity Best Practices Inclusion Index*. Para este relatório, detalha-se apenas o *The Working Mother 100 Best Companies* uma vez que este considera fatores que implicam a qualidade da conciliação trabalho-família para mães e pais. Para este ranking, são avaliados cinco grandes grupos de fatores: a representação das mulheres na empresa, as licenças parentais, o apoio à família, os programas de progresso de carreira para mulheres e a flexibilidade. Dentro de cada grande fatores, são analisados diversos indicadores:

Fatores	Indicadores de Análise
Representação das Mulheres (%)	Colaboradores que são mulher
	Directores e executivos que são mulher
	Novas contratações que são mulher
Licenças Parentais (nº semanas)	Total de semanas pagas para mães
	Total de semanas pagas para pais
	Total de semanas pagas para pais e mães adotivos
Apoio à Família (S/N)	Apoio a cuidado dos filhos
	Subsídio de apoio a cuidado de idosos
Programas de Progresso de Carreira para as Mulheres (%)	Mulheres que têm aconselhamento profissional
	Mulheres que participam em programas de gestão/liderança
	Mulheres que participam em programas de mentoria
Flexibilidade	Empregados que trabalham de casa - Telecommuting (%)
	Diretores preparados para gerir os conflitos de equilíbrio trabalho-vida pessoal dos empregados (S/N)

Anexos

c) *Working Families* (UK)

No Reino Unido, *Working Families* é a organização líder no equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. O seu objetivo é ajudar pais e cuidadores, a encontrar um melhor equilíbrio entre as responsabilidades em casa e no trabalho.

Anualmente, é divulgado o *ranking Top Employers for Working Families* que distingue 30 empresas, tendo como principal critério a flexibilidade. Para elaborar este *ranking*, as empresas respondem a um questionário e são avaliadas pela sua aptidão em ser flexível e *family-friendly*, com foco em quatro grandes fatores: integração, política, prática consistente e medição e resultados:

Fatores	Indicadores de Análise
Integração	A flexibilidade está realmente incorporada na cultura organizacional e nas suas ações? A flexibilidade é considerada "normal" ou as pessoas ainda acham estranho?
Política	O que é que as empresas oferecem aos pais e cuidadores e também aos empregados no geral? Em relação às políticas, tudo é claro e consistente? O que estão a fazer para demonstrar a cultura de flexibilidade nos processos de recrutamento?
Prática Consistente	Todos têm o mesmo acesso à flexibilidade? Quem está e quem não está a usufruir? Quem sabe sobre as ofertas de flexibilidade?
Medições e Resultados	Efeitos da flexibilidade na organização e capacidade de compreender esses efeitos

d) "Family-Friendly Workplaces" Selo de Qualidade (GER)

Desde 2011, a Fundação *Bertelsmann* promove o certificado "Family-Friendly Workplaces". Este certificado tem como objetivo oferecer aos empregadores uma avaliação e auditoria das suas políticas de Recursos Humanos no que respeita aos colaboradores e à sua família. Para avaliar as empresas, é feito um curto questionário aos empregados e outro questionário mais completo às empresas, considerando os seguintes fatores: cultura e gestão, comunicação, organização do trabalho, serviços de apoio e a estratégia e sustentabilidade.

Fatores	Indicadores de Análise
Cultura e Gestão	Quão credível e vinculativo é a adaptação à família? Até que ponto os cargos mais altos estão envolvidos?
Comunicação	Existe um clima de comunicação de confiança? Princípios como a confidencialidade, o respeito e o diálogo orientado para soluções são tidos em conta?
Organização do Trabalho	Que opções existem para os empregados conciliarem o seu tempo de trabalho aos requisitos da família? Se necessário, podem trabalhar parcialmente em casa?
Serviços de Apoio	Existem maneiras de facilitar a conciliação entre o trabalho e a vida familiar? O que oferecem especificamente? (Cuidados para os filhos, ajuda com o cuidado de parentes ou engomadoria)
Estratégia e Sustentabilidade	Quão consistente e voltada para o futuro é a empresa? Quão estrategicamente utiliza a "familiaridade" como um fator competitivo na gestão e no marketing de RH? Considera também outras áreas importantes de uma sociedade em mudança? (saúde,...)

Anexos

Anexo 4. - Certificado efr – Fundación másfamilia (ESP)

A Fundación másfamilia é uma organização privada, independente, sem fins lucrativos e de cariz caritativo, que tem como objetivo fornecer soluções inovadoras e profissionais para a proteção e melhoria da qualidade de vida e bem-estar da Família. Neste âmbito, em 2005 a Fundação desenhou, concebeu e implementou um sistema de certificação privado (*efr*), do qual é a única proprietária.

A certificação *efr* é um movimento internacional que tem como objetivo melhorar e responder à responsabilidade e ao respeito necessários por parte das empresas pela conciliação trabalho-família. Através das suas iniciativas – *efr empresa*, *efr municipio* e *efr educación* – a Fundação fornece ferramentas de gestão eficazes para uma melhor conciliação e gestão da mesma. Com a visão de ser uma referência em termos de conciliação, o movimento já tem presença em todos os continentes:

Certificações efr no Mundo



Fonte: International Labour Office (2011). Work-life balance. Policy Development Section, Employment and Social Protection Segment.

Em Espanha, existem mais de 600 empresas certificadas e em Portugal, onde se está a dar os primeiros passos na certificação de empresas, existem 8 empresas, das quais 5 são grandes e 3 de pequena dimensão.

Grandes Marcos

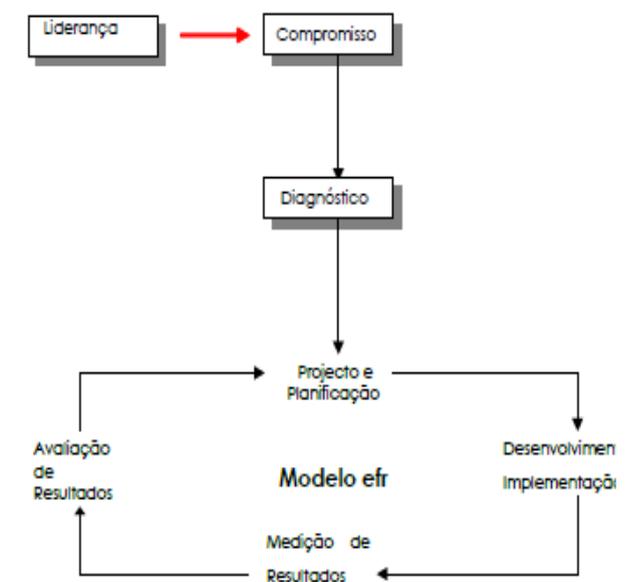
Em Junho de 2012, a iniciativa *efr* foi reconhecida como “Boa Prática” pela ONU, depois de uma reunião de especialistas em Bruxelas.

O modelo efr empresa

Para ajudar as empresas que querem implementar o modelo ou melhorar as suas práticas, foi desenvolvida uma Norma como instrumento para a gestão da conciliação. Este documento contém requisitos gerais para estabelecer um método geral de trabalho, no entanto, para obter a certificação *efr*, tem de ser possível observar e demonstrar os elementos que cumprem as exigências qualitativas referidas na Norma.

Existem três Normas diferentes: uma para empresas grandes e médias, uma para pequenas empresas e ainda outra para microempresas, sendo que a exigência ao nível dos requisitos vai sendo cada vez menor. Anualmente, as empresas são auditadas por auditores externos certificados pela Fundação, pelo que todos os requisitos têm de estar documentados e ter uma prova da sua implementação.

O modelo *efr empresas* é uma ferramenta de gestão exclusiva a nível mundial, que oferece uma metodologia simples e eficaz que permite a conciliação entre o trabalho e a família de todo o tipo de empresas.



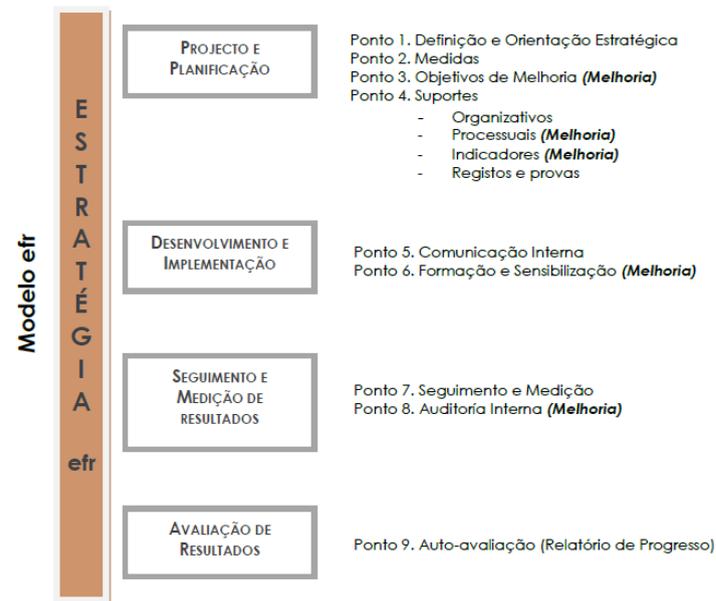
Anexos



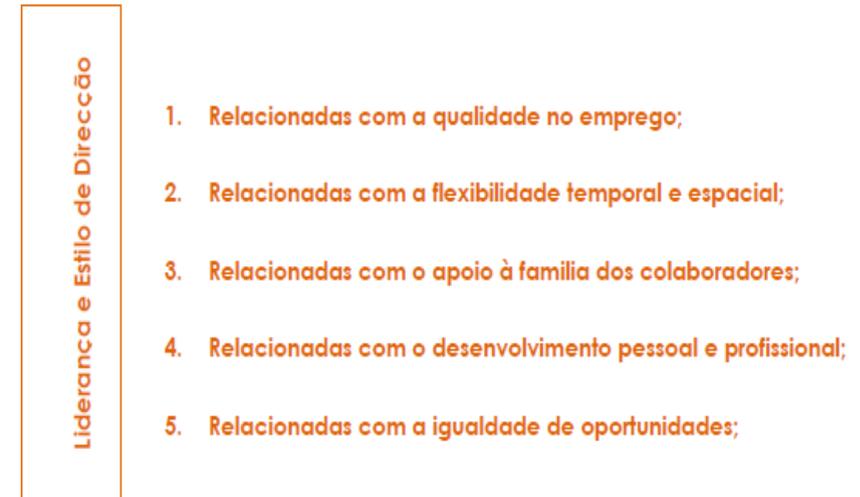
Numa primeira fase, para obter a primeira certificação, as empresas têm que responder a um conjunto de premissas de forma a facilitar a mudança (ou fortalecimento) da estratégia:

- 1) **Liderança** – os líderes têm que dar o exemplo. Exemplos: envolvimento e participação da direção em planos e programas internos, inclusão do tema nas agendas diretivas e executivas, inclusão do tema na estratégia da organização, ...
- 2) **Compromisso** – a expressão física da visão do líder em relação ao desenvolvimento da cultura *efr* na empresa. Exemplo: Acta de Reunião do Conselho de Direção
- 3) **Diagnóstico** – determinação do atual grau de conciliação, analisando os seguintes fatores como: o grau de conformidade com a legislação em vigor, o potencial posto de trabalho, as medidas já estabelecidas na empresa, as recolhendo as expectativas e necessidades dos empregados, o tipo de liderança e estilo de direção e o *benchmark* da concorrência (só para as grandes empresas).

Já na segunda fase, utilizando um modelo de melhoria contínua, o modelo *efr* exige a documentação estratégica dos seguintes pontos:



Dentro do “Projeto e Planificação”, relativamente ao Ponto 2. Medidas, estas devem ser classificadas dentro de cinco (+1) grupos de medidas definidos pela *efr*:



Cada um dos grupos tem vários subconjuntos, totalizando mais de 40 grupos de medidas, como por exemplo trabalho em part-time, teletrabalho, horários flexíveis, ampliação de baixas parentais ou iniciativas de voluntariado.

Qualidade no emprego	Estabilidade laboral
	Flexisegurança
	Saúde e bem-estar
	Benefícios sociais / Compensação flexível
	Expatriação / Repatriação
	Desvinculação
	Complementos salariais ou em Segurança Social
	Descontos e vantagens
	Assédio laboral ou mobbing
	Gratificações e prémios
	Empréstimos / Créditos e antecipações
	Licenças sem vencimento
	Mobilidade
Eficiência e produtividade na organização	

Anexos

Flexibilidade temporal e espacial	Horários de trabalho flexível
	Teletrabalho
	Trabalho de proximidade
	Licenças remuneradas
	Reduções de horário de trabalho
	Outras formas de flexibilidade de horário de trabalho
Apoio à família dos colaboradores	Parentalidade
	Família
	Filhos
	Idosos dependentes
	Expatriação, Impatriação e Repatriação
	Mobilidade geográfica e funcional
Desenvolvimento pessoal e profissional	Voluntariado corporativo
	Voluntariado privado
	<i>Coaching / Mentoring</i>
	Planos de carreira
	Formação para a empregabilidade
	Inteligência emocional
	Flexibilidade temporal associada à formação
	Lazer, cultura e desporto
	Prémios
	Promoção interna
	Produtividade e eficiência pessoal
Igualdade de oportunidades	Deficiência
	Gerações
	Género
	Formação para a igualdade de oportunidades
	Raça / Nacionalidade / Credo
	Ocorrências diversas
Liderança e estilos de direção	Medidas que colocam em andamento, mantêm ou melhoram os estilos de direção que favorecem a conciliação
	Medidas dirigidas a prevenir, identificar e eliminar o assédio profissional ou mobbing
	Medidas dirigidas a melhorar a gestão de pessoas que facilitam a conciliação
	Atividades de sensibilização e formação desenhadas para chefias que contemplam a análise da cultura efr

Além disso, todas as medidas devem expor: o que são, para quem, durante quanto tempo, como são suportadas e como são comunicadas.

Relativamente ao Ponto 4. Suportes - Indicadores, uma vez que o modelo se baseia na obtenção de resultados visíveis e mensuráveis, a Fundação indica quais os indicadores a apresentar (suscetíveis a adaptação) e como devem ser apresentados para possibilitar a melhoria da conciliação e, conseqüentemente, obter um nível superior de certificação.

Para as grandes empresas, existem cinquenta indicadores e seis níveis de certificação – C,C+, B, B+, A, A+ – e o número de indicadores obrigatórios para cada empresa é dependente deste nível:

Nível de excelência no Modelo efr 1000	Indicadores	Acumulado
C	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, (3i y 4i)	9
C+	10, 11, 12 e 13	13
B	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 e 26	26
B+	27, 28, 29, 30 e 31	31
A	32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42 e 43	43
A+	44, 45, 46, 47, 48, 49 e 50	50

Assim, quanto maior o nível de certificação, maior a exigência dos indicadores. Por exemplo, o indicador 4 diz respeito à oferta de flexibilidade espacial, o indicador 31 mede o impacto das medidas na reputação da empresa e o indicador 46 o impacto das medidas na felicidade dos colaboradores.

Anexos



Pontuação e níveis de excelência efr 1000-3	Nº de ind.	Indicadores de processo de gestão			Indicadores de Ganhos Quanto ganho ou Quanto consigo?		
		O Quê	Como	Quanto concilio	Pessoa	Empresa	Sociedade
Início / primeiro ciclo certificação ¹	5	1. Oferta de Conciliação 2. Estabilidade Profissional 3. Flexibilidade Temporal 4. Flexibilidade Espacial 5. Respeito à Maternidade	---	---	---	---	---
Nível C ² (entre 300 e 549 pontos)	9 (4+5)	6. Presença Feminina 7. Igualdade no Acesso ao Emprego 3i. Flexibilidade Temporal ³ desagregada 4i. Flexibilidade Espacial ⁴ desagregada	8. Comunicação interna	9. Utilização	---	---	---
Nível C+ (entre 550 e 849) pontos	13 (4+9)	10. Flexi-segurança 11. Desenvolvimento Profissional	12. Formação	13. Satisfação	---	---	---
Nível B (entre 850 e 1.099) pontos	26 (13+13)	14. Conciliação para a Direcção 15. Direcção e Comunicação Interna 16. Direcção e Comunicação Externa 17. Sensibilização da Direcção 18. Cultura 19. Deficiência 20. Gerações 21. Nacionalidade	22. Comunicação externa	23. Clima de trabalho 24. Investimento	---	25. Rotatividade não desejada 26. Atração de talento	---
Nível B+ (entre 1.100 e 1.399)	31 (5+26)	27. Saúde 28. Igualdade e Direcção 29. Igualdade e Desenvolvimento Profissional	30. Cadeia de Valor: Metodologia	---	---	31. Reputação	---
Nível A (entre 1.400 e 1.699)	43 (12+31)	32. Cadeia de Valor: Resultados 33. Estilos de Direcção. 34. Voluntariado 35. Parentalidade Positiva 36. Diferença Salarial	37. Empenho 38. RSE	39. Compromisso	40. Impacto na Saúde	41. Productividade	42. Solidaridade Intergeracional 43. Impacto na Parentalidade Positiva
Nível A+ (entre 1.700 e 2.000)	50 (7+43)	---	44. Índice(s) efr global(ais)	45. Confiança	46. Felicidade	47. Resultados para a Excelência	48. Ecologia 49. Mobilidade 50. Consumo e investimento responsáveis

No que diz respeito ao Ponto 6. Formação e Sensibilização, é importante referir que as empresas são obrigadas a promover algum tipo de formação para a manutenção da certificação.

No final do ciclo, as empresas são auditadas por uma equipa de peritos que elabora um relatório sobre as observações ou não-conformidades para posteriormente receber a certificação efr.

Impactos

A Fundação *másfamilia* conta com um Observatório efr que analisa, no âmbito da conciliação e da qualidade no emprego, os resultados de práticas implementadas. O principal objetivo é conseguir comparar indicadores sócio laborais, como o ambiente de trabalho, *turnover*, rotatividade, absentismo, *engagement* entre empresas certificadas efr e empresas não certificadas.

Nos relatórios desenvolvidos, pretende-se tirar conclusões e projeções em termos de rentabilidade e competitividade, e assim poder demonstrar as relações causa-efeito que possuem as medidas de conciliação sobre esses indicadores. Um dos principais impactos obtidos pelo Observatório efr é que em Espanha, a taxa de absentismo é 5.3%, enquanto nas empresas efr é de apenas 3%.

