



Universidade de Aveiro  
2021

**RAQUEL MATOS DE  
ALMEIDA**

**MEDIDAS DE CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA:  
UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPETIVA DE  
EMPRESAS E IES DA REGIÃO CENTRO DE  
PORTUGAL**





Universidade de Aveiro  
2021

**RAQUEL MATOS DE  
ALMEIDA**

**MEDIDAS DE CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA:  
UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPETIVA DE  
EMPRESAS E IES DA REGIÃO CENTRO DE  
PORTUGAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira Almeida de Sousa Gomes, Professora Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro



Dedico este trabalho à minha família, pelo incansável apoio.



## **o júri**

presidente

**Prof. Doutor Gonçalo Alves de Sousa Santinha**  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Alda Botelho Azevedo**  
professora auxiliar convidada da Universidade de Lisboa

**Prof. Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira Almeida de Sousa Gomes**  
professora auxiliar da Universidade de Aveiro



## **agradecimentos**

Antes de mais, agradeço profundamente à minha orientadora, Prof. Doutora Maria Cristina Gomes, por toda a ajuda prestada, conselhos e conhecimento fornecidos com vista a aprimorar este estudo, bem como pelas palavras amigas e motivadoras.

Agradeço às empresas e IES que aceitaram colaborar no meu estudo, como também à CITE e APEE. Sem a sua participação, não teria sido possível concretizar esta investigação. O seu contributo foi muito valioso e as respostas facultadas foram altamente pertinentes.

Agradeço à minha mãe Elisabete e ao meu pai João, pela motivação, compreensão e apoio transmitidos, designadamente em períodos mais desafiantes para mim. Igualmente, à minha irmã Daniela e irmão Filipe fico grata pelas palavras de apoio e pelos momentos de boa-disposição que proporcionam.

Ao meu namorado Fábio agradeço pelo incansável apoio e paciência, em especial neste processo. Por sempre acreditar em mim e não me permitir desistir.

Fico, por fim, muito grata aos meus amigos, especialmente à Carolina, Tiago, Tito, Ana Rita, Daniela e Sásquia, pela preocupação, palavras motivadoras e boa-disposição.

Um bem-haja a todos!



## palavras-chave

conciliação trabalho-família, work-life balance, medidas de conciliação trabalho-família, medidas amigas da família

## resumo

Num contexto em que o mercado de trabalho é cada vez mais competitivo e em que a força de trabalho procura cumprir satisfatoriamente as suas exigências profissionais e familiares, a complexidade em conciliar os dois afazeres é uma realidade de diversos indivíduos.

Alterações como o aumento do número de horas trabalhadas pelos funcionários, do número de trabalhadores e de famílias monoparentais constituem fatores que favoreceram os conflitos na gestão das facetas trabalho-família. Desta forma, as organizações começaram a elaborar medidas de conciliação trabalho-família, para minimizá-los.

É, assim, com base neste quadro que a dissertação visa saber que medidas são oferecidas aos trabalhadores de organizações/instituições da Região Centro de Portugal, para que estes consigam equilibrar os dois domínios mais facilmente. Dentro das organizações, foram estudadas 10 empresas, num total de 45 contactadas, e as instituições em estudo foram 3 Instituições de Ensino Superior (IES), num total de 9 contactadas.

Para tal, o método utilizado de modo a responder aos objetivos foi o inquérito por entrevista. A entrevista foi feita aos responsáveis dos Recursos Humanos (RH) de cada empresa/IES, ou pessoa mais indicada para fornecer as respostas.

O impacto da Covid-19 na conciliação trabalho-família, pese embora não seja o propósito da dissertação, foi alvo de estudo, dado que o contexto de pandemia não pode ser ignorado, porque trouxe e continuará a trazer consequências ao equilíbrio das duas facetas.

Os resultados do estudo mostram que, dentro das várias medidas aplicadas, aquelas com maior nível de implementação pelas empresas/IES são: possibilitar horários e a marcação de férias mais flexíveis; conceder horas aos trabalhadores para que estes possam tratar de assuntos pessoais; permitir a troca de funções caso o colaborador se encontre numa situação familiar delicada; o trabalho a tempo parcial; realizar ações de formação voltadas para o controlo do *stress* e escassez de tempo; e a realização de festas de Natal para os funcionários e família.



**keywords**

Work-family balance, work-life balance, family-friendly policies

**abstract**

In a context in which the labor market is increasingly competitive and in which the workforce seeks to satisfactorily fulfill their professional and family requirements, the complexity of reconciling the two tasks is a reality for several individuals.

Changes such as the increase in the number of hours worked by employees, the number of workers and single-parent families are factors that favored conflicts in the management of work-family aspects. In this way, organizations began to elaborate family-friendly policies/measures, to minimize them.

It is, therefore, based on this framework that this dissertation aims to know what policies are offered to workers from organizations/institutions in the Central Region of Portugal, so that they can more easily balance the two domains. Within organizations, 10 companies were studied, in a total of 45 contacted, and the institutions under study were 3 Higher Education Institutions (HEIs), in a total of 9 contacted.

For this, the method used to answer the objectives were the interview survey. The interview was made to the Human Resources (HR) managers of each company/HEI, or the person most suitable to provide the answers.

Covid-19's impact on work-family balance, despite not being the purpose of the dissertation, were studied, given that the context of the pandemic cannot be ignored, because it has brought and will continue to bring consequences to the balance of the two facets.

The results of the study show that, within the various measures applied, those with the highest level of implementation by the companies/HEIs are: enabling more flexible schedules and scheduling of vacations; give workers hours to deal with personal matters; part-time work; allow the exchange of functions if the employee is in a delicate family situation; carry out training actions aimed at controlling stress and lack of time; and holding Christmas parties for employees and their families.



## **Lista de Abreviaturas**

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial

CFT – Conflitos família-trabalho

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

CTF – Conflitos trabalho-família

IES – Instituição/Instituições de Ensino Superior

PME – Micro, Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

SAS – Serviços de Ação Social

UE – União Europeia

WLB - *Work-life balance*



## Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico .....	3
2.1. Conciliação entre o Trabalho e a Família.....	3
2.1.1. Conceitos .....	3
2.1.2. Teorias Relativas à Conciliação .....	5
2.1.3. Pertinência e Urgência da Conciliação.....	7
2.2. Mudanças Socioeconómicas .....	9
2.2.1. Mercado de Trabalho .....	9
2.2.2. Estrutura das Famílias .....	9
2.2.3. Desafios .....	10
2.3. Medidas de Conciliação Trabalho-Família.....	14
2.3.1. Definição.....	14
2.3.2. Evolução das Medidas, Motivos da Adoção e o Papel das Organizações.....	15
2.3.3. Exemplos de Medidas.....	17
A) Países da UE .....	17
B) Legislação Portuguesa/Políticas Públicas .....	19
C) Organizações/Instituições Portuguesas.....	22
2.3.4. Vantagens e Desvantagens .....	28
3. Perspetivas Recentes e a Covid-19 na Conciliação Trabalho-Família na Ótica da APEE e CITE.....	31
3.1. Desafios da Conciliação Anteriores à Covid-19 .....	31
3.2. Mudanças Durante e Após a Covid-19 .....	32
3.3. Problemas Após a Covid-19 .....	34
3.4. Futuro da Conciliação.....	34
3.5. Medidas e Apoios Mais Importantes .....	35
4. Medidas de Conciliação Trabalho-Família em Empresas e IES da Região Centro de Portugal.....	37
4.1. Objetivos e Questão de Investigação.....	37
4.2. Metodologia e Métodos .....	39
4.3. Amostra .....	39
4.4. Caracterização das Empresas e IES .....	41
4.5. Caracterização dos Participantes .....	41
5. Resultados.....	43
5.1. Medidas Implementadas.....	43

5.1.1.	Horário de Trabalho .....	47
5.1.2.	Apoios aos Trabalhadores .....	48
5.1.3.	Outros Apoios .....	49
5.1.4.	Celebrações.....	50
5.1.5.	Períodos Livres .....	50
5.1.6.	Apoio à Infância .....	50
5.1.7.	Adaptar a Legislação.....	51
5.1.8.	Igualdade de Género.....	51
5.1.9.	Ajudas Monetárias .....	52
5.1.10.	Prémios.....	53
5.1.11.	Voluntariado.....	53
5.1.12.	Visitas .....	54
5.2.	Duração das Medidas.....	54
5.3.	Motivos Para a Adoção das Medidas.....	54
5.4.	Produtividade/Motivação/Satisfação/Integração Após as Medidas .....	55
5.5.	Adesão às Medidas .....	56
5.6.	Vantagens das Medidas .....	57
5.7.	Avaliação das Medidas.....	58
5.8.	Medidas Sugeridas/a Implementar no Futuro .....	58
6.	Discussão dos Resultados.....	61
7.	Conclusão.....	69
	Referências Bibliográficas .....	73
	Anexos .....	79
	Anexo 1: Guião das Perguntas Para as Entrevistas Realizadas às Empresas e IES ....	79
	Anexo 2: Guião das Perguntas Para a Entrevista Realizada à CITE e APEE .....	79

## Lista de Tabelas e Figuras

### Tabelas:

Tabela 1 - Definição de conciliação trabalho-família. ....	3
Tabela 2 - Definição de medidas de conciliação trabalho-família. ....	14
Tabela 3 - Medidas formais de conciliação trabalho-família. ....	20
Tabela 4 - Programa 3 em Linha: exemplos de medidas de conciliação, no Eixo 1. ....	21
Tabela 5 - Programa 3 em Linha: exemplos de medidas de conciliação, no Eixo 2. ....	21
Tabela 6 - Programa 3 em Linha: exemplos de medidas de conciliação, no Eixo 3. ....	22
Tabela 7 - Programa 3 em Linha: exemplos de medidas de conciliação, no Eixo 4. ....	22
Tabela 8 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, no horário de trabalho. ....	23
Tabela 9 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, nos apoios aos trabalhadores. ....	24
Tabela 10 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, nas celebrações. ....	24
Tabela 11 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, nos períodos livres. ....	25
Tabela 12 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, no apoio à infância. ....	25
Tabela 13 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, no apoio a outros familiares. ....	26
Tabela 14 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, na adaptação da legislação. ....	26
Tabela 15 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, na igualdade de género. ....	26
Tabela 16 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, nas ajudas monetárias. ....	27
Tabela 17 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, nos prémios. ....	27
Tabela 18 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, no voluntariado. ....	27
Tabela 19 - Medidas de conciliação trabalho-família implementadas, no horário de trabalho. ....	43
Tabela 20 - Medidas de conciliação trabalho-família implementadas, em apoios diversos. ....	44
Tabela 21 - Medidas de conciliação trabalho-família implementadas, nas celebrações. ....	45
Tabela 22 - Medidas de conciliação trabalho-família implementadas, em atividades diversas. ....	45

Tabela 23 - Medidas de conciliação trabalho-família implementadas, nas normas e direitos.....	45
Tabela 24 - Medidas de conciliação trabalho-família implementadas, nos apoios económicos. ....	46

**Figuras:**

Figura 1 - Satisfação com o WLB, de acordo com o Eurobarómetro Flash. ....	8
Figura 2 – Distribuição do trabalho a tempo completo e parcial entre por homens e mulheres, em 2020. ....	13
Figura 3 - Regiões de Portugal, em NUTS II. ....	38
Figura 4 - Regiões da Região Centro, por NUTS III. ....	38
Figura 5 – Número e percentagem de medidas de conciliação trabalho-família com maior implementação por parte das entidades do estudo. ....	62

## 1. Introdução

A presente dissertação estuda a conciliação entre o trabalho e a família, mais especificamente as medidas de conciliação trabalho-família implementadas em instituições e organizações da Região Centro de Portugal. Estas medidas são informais, na medida em que são adicionais às que estão previstas como direitos na legislação (as medidas formais), sendo, por isso, adotadas voluntariamente pelas organizações e instituições (Borbinhas, 2016).

De acordo com Amaral & Magalhães (2003), o termo organização é diferente de instituição. As instituições são estruturas duradouras que possuem valores, regras, normas, atividades e recursos, procurando dar significado à vida social (Scott, 2014) e influenciar o comportamento dos seus atores (March & Olsen, 1983). Para Diogo et al. (2015), as IES são consideradas instituições. Já uma organização tem em vista obter objetivos, recursos e resultados concretos (Scott, 2014), preocupando-se mais com a gestão, sucesso e controlo do que as instituições (Diogo et al., 2015), inserindo-se aqui, por exemplo, as empresas (Khalil, 2015).

Assim, as organizações em estudo são empresas privadas e as instituições são as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas. A pergunta de investigação é: “Quais são as medidas de conciliação trabalho-família que empresas e IES da Região Centro de Portugal implementam?”.

A dissertação procura conhecer desde quando as medidas são implementadas; quais os motivos para a sua implementação; se as medidas têm vantagens; se aumentam a produtividade, satisfação, motivação e integração dos funcionários; se há adesão às medidas; e, por fim, se existe uma avaliação do seu sucesso.

As pessoas, geralmente, têm várias tarefas a desempenhar, incluindo o exercício profissional, o cuidado dos filhos e idosos, os deveres domésticos e o casamento (Bhowon, 2013; Delecta, 2011; Lowe, 2005) e, paralelamente, possuem falta de tempo e energia para as realizar de forma equilibrada (Delecta, 2011; Santos, 2008). Nesta lógica, o equilíbrio trabalho-família torna-se um assunto complexo, e a sua inexistência pode gerar conflitos (Matias & Fontaine, 2012). Tais conflitos tanto podem advir da família, quando esta afeta os encargos profissionais, como do trabalho, quando este prejudica os afazeres familiares (Oliveira et al., 2013). Ambos os conflitos trazem consequências negativas para os empregados, designadamente a deterioração da sua saúde mental e física (Lowe, 2005), afetando a qualidade do seu desempenho nas tarefas (White et al.,

2003). Em suma, os indivíduos mostram, desta forma, dificuldade em gerir satisfatoriamente os seus vários encargos, sendo esta a problemática do estudo.

As medidas de conciliação trabalho-família permitem aligeirar esta falta de balanço e proporcionam um aumento da satisfação e bem-estar dos indivíduos (Guerreiro et al., 2006). As medidas de conciliação constituem um tema cada vez mais abordado e alvo de prática e preocupação pelas organizações ou instituições (Andrade, 2017; Guerreiro et al., 2006). Da mesma forma, o equilíbrio trabalho-família e as medidas de conciliação são prioritários para a UE, que tem criado diversas diretivas em torno deste tema, bem como desenvolveu o Pilar Europeu dos Direitos Sociais, no qual um dos princípios basilares é o equilíbrio trabalho-vida (Comissão Europeia, n.d.).

A dissertação tem início com o enquadramento teórico, que contextualiza o que se entende por conciliação trabalho-família e outros conceitos; menciona as principais teorias em volta da conciliação; e destaca a relevância do tema. De seguida, são explicadas as principais mudanças socioeconómicas e os desafios que estas trazem para os empregados e organizações/instituições. Segue-se o subcapítulo das medidas de conciliação trabalho-família, no qual é elucidada a sua definição, as razões da sua adoção, a sua evolução e o papel das organizações no âmbito das medidas; e exemplos de medidas aplicadas em Estados-Membros da UE e em Portugal (na legislação e em organizações/instituições). Com vista a encerrar o capítulo de enquadramento teórico, são enumeradas as vantagens e desvantagens da aplicação destas medidas.

O Capítulo 3 é dedicado ao impacto da Covid-19 na conciliação trabalho-família, complementando a investigação em causa. Neste capítulo, pretende-se, com base numa entrevista elaborada à CITE e à APEE, perceber os desafios que a conciliação tem sentido nos últimos anos (antes da Covid-19 em Portugal), que mudanças e desafios a Covid-19 trouxe à conciliação no nosso país; o que a CITE e a APEE preveem para o futuro da conciliação com o impacto da Covid-19; e saber quais as medidas e apoios mais importantes num contexto de pandemia.

O Capítulo 4 explana os objetivos e a questão de investigação; a metodologia e métodos, a amostra, a caracterização das empresas e IES e dos participantes do estudo.

Posteriormente, o Capítulo 5 apresenta os resultados do estudo, que serão alvo de discussão no capítulo seguinte.

Procura-se, no Capítulo 7, reter as principais conclusões do estudo, frisando as limitações do mesmo e sugestões para trabalhos futuros.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. Conciliação entre o Trabalho e a Família

#### 2.1.1. Conceitos

Nas últimas décadas, a conciliação entre o trabalho e a família tem conquistado a atenção dos investigadores, empregadores e da imprensa (Delecta, 2011; Kalliath & Brough, 2008) a nível nacional (Guerreiro et al., 2006) e da UE (Chzhen et al., 2019).

No que toca à conciliação entre o trabalho e a família, é relevante clarificar os conceitos de trabalho e família. Conforme Giddens (2000), o trabalho consiste na produção de serviços e bens por parte dos empregados, desempenhando estas tarefas que envolvem um esforço mental e físico, sendo o trabalho essencial visto permitir suprir as necessidades dos indivíduos. Piotrkowski et al. (1987) reforçam que o trabalho contempla atividades humanas cujo objetivo é suportar a família e, como sublinham Edwards & Rothbard (2000), propiciar o bem-estar do seio familiar.

A família, por sua vez, compreende cada agregado no qual uma ou mais pessoas adultas habitam juntas e têm na sua responsabilidade o cuidado e educação de uma ou mais crianças (OCDE, 2007). Piotrkowski et al. (1987) alargam este conceito, apontando que a noção de família é abrangente e conglomera indivíduos que partilham uma habitação, podendo estes estar relacionados mediante o matrimónio ou costumes sociais; pela partilha de vínculos biológicos; ou por meio de processos de adoção, incluindo, assim, casais sem filhos, famílias monoparentais, ou outras estruturas familiares.

Apresentados estes conceitos, a Tabela 1 reúne as definições do termo conciliação trabalho-família, de acordo com diferentes autores.

Tabela 1 - Definição de conciliação trabalho-família.

Autor/a	Definição
Gómez & Martí (2004)	Inexistência de conflitos nos domínios da família e do trabalho. Permite que as relações entre as esferas profissional e familiar se desenvolvam de modo a criar satisfação aos indivíduos, com os recursos, tempo e apoios para tal. Ou seja, permite que as obrigações com a família e a carreira se complementem e não sejam negligenciadas.
Teixeira & Nascimento (2011)	É alcançada quando um indivíduo possui a capacidade de responder às suas obrigações nos domínios profissional e pessoal sem que exista uma sobreposição de um sobre o outro.
Borregana (2018)	Inexistência de conflitos nos domínios da família e do trabalho.

Fonte: elaboração própria, com base nos autores citados.

A conciliação trabalho-família é designada também de *work-life balance* (WLB), um conceito amplamente debatido na literatura (Delecta, 2011; Kalliath & Brough, 2008).

O termo WLB foi generalizado em 1986, apesar de a sua utilização na linguagem quotidiana remeter para anos anteriores, já existindo, nos anos 30, programas de empresas no sentido de favorecer a conciliação e, conseqüentemente, a eficiência dos seus funcionários (Lockwood, 2003). O WLB é, similarmente, utilizado como sinónimo de *work-family balance* por diversos autores (Greenhaus et al., 2003), contudo, o termo WLB tem sido privilegiado (Kalliath & Brough, 2008), embora este não seja unânime entre os autores que o estudam (Lockwood, 2003).

Assim, na visão de Kalliath & Brough (2008), o WLB acontece quando os indivíduos assumem que é possível coadunar as suas tarefas profissionais e não profissionais. Os autores defendem que este conceito engloba atividades da vida familiar e pessoal (não profissionais), como, por exemplo, decidir ter mais um filho ou continuar os estudos, e atividades no âmbito profissional, como o trabalho intensivo de forma a conseguir uma promoção. Ou seja, Kalliath & Brough (2008) ressaltam que o WLB diz também respeito aos funcionários que não são pais e que procuram equilibrar o trabalho com outras atividades quotidianas, sendo exemplos as viagens ou atividades desportivas. Na ótica de Kalliath & Brough (2008) e de Haar et al. (2014), o WLB não pode ignorar as preferências de cada indivíduo, pois o balanço é conseguido em função das prioridades de cada pessoa. Isto é, se uma pessoa preferir ocupar mais tempo com o trabalho, não implica que esta considere que a sua vida pessoal e profissional contenha um desequilíbrio, porque não lhe traz conflitos (Haar et al., 2014; Kalliath & Brough, 2008). Por fim, para estes autores, o próprio conceito de equilíbrio é variável, dependendo, da mesma forma, da perceção que os indivíduos e organizações desenvolvem sobre este.

Delecta (2011) e Haar et al. (2014) declaram que o WBL é a aptidão que um indivíduo possui para o cumprimento das suas responsabilidades de foro profissional, familiar ou ainda outros da vida pessoal, não se cingindo somente à família e ao trabalho.

Em consonância com estes autores, White et al. (2003) frisam que o WLB é uma noção abrangente e que procura auxiliar as pessoas empregadas, não obstante o seu papel a nível parental ou o seu estado civil, com vista a que a sua vida profissional e privada consiga o alcance desejável.

Por seu turno, Greenhaus et al. (2003) mostram uma perspetiva distinta. Os autores afirmam que o WLB consiste no empenho e satisfação por parte das pessoas nos seus encargos familiares e na carreira profissional, em concreto. Desta forma, o WLB requer um equilíbrio no tempo dedicado às responsabilidades, bem como no

envolvimento nas mesmas e na satisfação com o seu desempenho nas tarefas (Greenhaus et al., 2003). Os autores, contrapondo Kalliath & Brough (2008), creem que este equilíbrio não está relacionado com os valores e desejos de cada pessoa, pois, quando uma responsabilidade se sobrepõe face à outra, existe um desequilíbrio, independentemente de este compactuar com os desejos ou valores dos indivíduos.

Em harmonia com estes autores, Eby et al. (2005) referem que o WLB deve focar-se nas dimensões família e trabalho, à semelhança de Clark (2000), que destaca a satisfação das pessoas nestes domínios como sendo o significado de equilíbrio.

Em resumo, é possível constatar que não existe um consenso na definição do conceito WLB entre os autores que sobre ele se debruçam. Enquanto uns expõem que o WLB apenas diz respeito à interface família-trabalho, outros tomam uma posição mais ampla, em que o WLB inclui não apenas o balanço entre o trabalho e a família, como ainda outros aspetos que versam sobre a sua vida privada/pessoal. Em adição, alguns autores argumentam que o alcance do WLB tem em consideração as facetas que as pessoas mais priorizam e as suas preferências. Em oposição, outros explanam que o desequilíbrio acontece quando uma das facetas se destaca em relação às outras, não sendo relevante se este é concordante com as preferências dos indivíduos. Este conceito é, portanto, considerado subjetivo (Delecta, 2011).

### **2.1.2. Teorias Relativas à Conciliação**

Segundo Edwards & Rothbard (2000) e Santos (2008), no âmbito da interligação entre o trabalho e a família sobressaem algumas teorias, nomeadamente a teoria da segmentação, da compensação, instrumental, do *spillover* e do conflito.

A teoria da segmentação alega que existe uma evidente separação entre o trabalho e a família, sendo estes domínios independentes, por isso, é possível um indivíduo sentir agrado com ambas as facetas, nenhuma delas ou com somente uma (Matias & Fontaine, 2012; Santos, 2008). Esta relação limitada consta da atribuição da carreira profissional ao sexo masculino e do cuidado doméstico e familiar ao sexo feminino, o que permitia dividir nitidamente o tempo e local da concretização das tarefas familiares e profissionais (Matias & Fontaine, 2012).

A teoria da compensação menciona que, quando uma pessoa sente insatisfação no seu papel num dos domínios, consegue compensá-la a partir de um superior investimento no outro domínio (Santos, 2008). Ou seja, os indivíduos procuram aprimorar uma das esferas quando a outra é insuficiente, buscando nesta última alguma recompensa ou a satisfação das suas ânsias/carências (Edwards & Rothbard, 2000).

A teoria instrumental dita que cada domínio representa uma forma que um indivíduo tem para alcançar os seus desejos no outro (Santos, 2008).

A teorias do *spillover* e do conflito constituem aquelas que compõem um maior consenso generalizado entre diversos investigadores, bem como um abastado conjunto de estudos (Matias & Fontaine, 2012).

Consoante Hanson et al. (2006), Matias & Fontaine (2012) e Santos (2008), a teoria do *spillover* declara que as experiências das pessoas numa das dimensões condicionam as experiências na outra dimensão, transferindo de forma mútua comportamentos, valores, competências, emoções e afetos. À luz desta teoria, o desempenho de um dos papéis tende a condicionar o outro (Afonso, 2018), seja esta influência positiva ou negativa, tornando as duas dimensões recíprocas (Santos, 2008) e interdependentes (Clark, 2000; Kofodimos, 1984). Enquanto exemplos de influências positivas desta interligação, Williams & Alliger (1994) salientam a felicidade, o entusiasmo e a exaltação. A influência negativa entre estas esferas conduz à teoria do conflito entre a família e o trabalho (Matias & Fontaine, 2012). Diversos autores desta teoria concordam que as pessoas têm diversos encargos na sua responsabilidade e, em contraste, não dispõem de recursos ilimitados para os cumprir, como o tempo, a atenção e a energia, por isso, a inexistência de um equilíbrio neste sentido pode gerar conflitos (Delecta, 2011; Santos, 2008).

Os conflitos entre o trabalho e a família decorrem da impossibilidade de as pessoas tornarem compatíveis as exigências destas facetas (Greenhaus & Beutell, 1985), resultando na necessidade de os indivíduos sacrificarem uma delas em prol da outra (Santos, 2008). De acordo com Oliveira et al. (2013), os conflitos podem surgir no seio profissional, quando os encargos com a carreira condicionam o desempenho das tarefas com a família (conflitos trabalho-família - CTF). Por outro lado, tendo em conta a mesma fonte, os conflitos podem surgir no seio familiar, com as exigências familiares a atrapalharem a *performance* profissional (conflitos família-trabalho - CFT).

Para Greenhaus & Beutell (1985) existem três principais conflitos no que toca à conciliação trabalho-família, notadamente: o tempo despendido com um dos papéis não facilitar o cumprimento dos encargos no outro; a tensão existente num dos papéis dificultar a realização satisfatória das exigências do outro papel, pois afeta seu o estado de espírito/humor/ânimo; e os padrões característicos de comportamento não serem reajustados entre cada papel, complicando a concretização dos papéis, já que não se espera que as pessoas se comportem identicamente em ambos os papéis.

### **2.1.3. Pertinência e Urgência da Conciliação**

Sem embargo de o WLB evidenciar divergências na sua definição, é comum encontrar na literatura a ideia de que a área da conciliação interessa à generalidade dos indivíduos, particularmente aos que possuem uma carreira profissional (Delecta, 2011). Estudos como, por exemplo, o de Andrade (2017), demonstram que a conciliação é ponderada, no geral, como um tema muito relevante para a própria chefia organizacional/institucional, não devendo ser inexplorado, até porque traz benefícios à organização ou instituição (Teixeira & Nascimento, 2011).

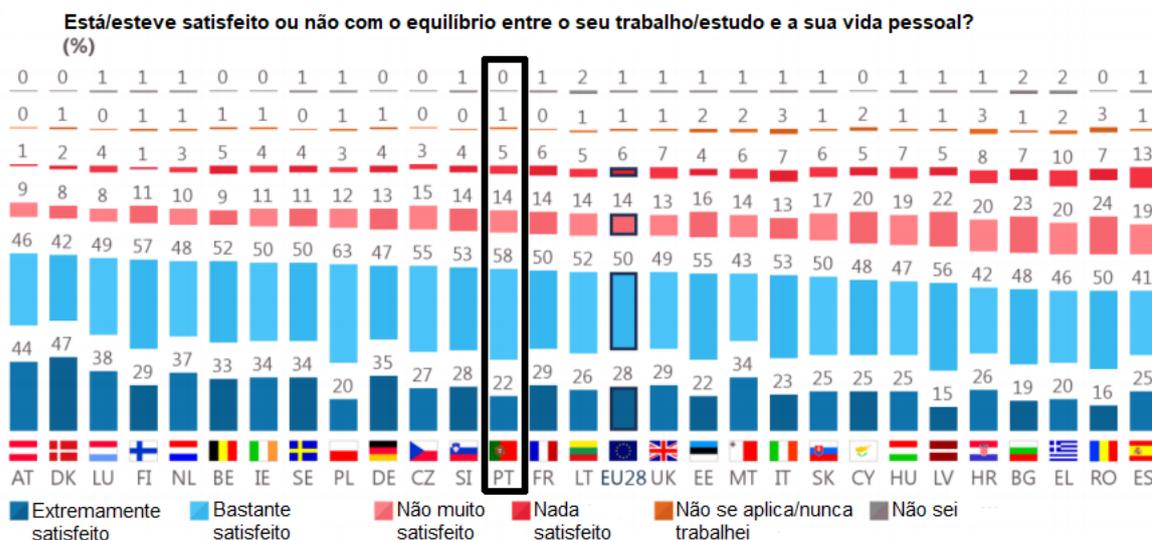
O trabalho e a família são duas dimensões de extremo valor para o ser humano, e cada pessoa assume, por norma, um papel em cada uma delas (Bhowon, 2013; Cunha, 2018; Friedman & Greenhaus, 2000; Silva et al., 2010). Como referido anteriormente, atesta-se um consenso entre investigadores em como o trabalho e a família têm influência um no outro (Santos, 2008). Neste contexto, sobressai o conflito entre o trabalho e a família, por ser difícil desempenhar de forma equilibrada os dois papéis (Greenhaus & Beutell, 1985).

De facto, esta dificuldade sentida pelos indivíduos em gerir satisfatoriamente as duas dimensões justifica o aumento do estudo em torno da conciliação trabalho-família e sustenta, de igual forma, a sua relevância (Amorim, 2013; Kalliath & Brough, 2008). Este aumento da atenção e preocupação com a conciliação deveu-se a certos fenómenos sociodemográficos, que potenciaram os conflitos verificados na conciliação entre o trabalho e a família, sendo estes as modificações ao nível do mercado de trabalho e das estruturas familiares (Bhowon, 2013; Oliveira et al., 2013; Parasuraman & Greenhaus, 2002), exploradas no seguinte subcapítulo 2.2.

Como dados adicionais, o inquérito Eurobarómetro Flash de 2018, da União Europeia (UE, 2018), indica que 22% dos portugueses inquiridos revelavam uma extrema satisfação com o equilíbrio entre o trabalho e a sua vida pessoal; 58% mostrou-se muito satisfeito; e 5% estava completamente insatisfeito com a mesma, conforme ilustra a Figura 1.

Distinguindo por sexos, a insatisfação com o supracitado equilíbrio anuncia-se superior no caso das mulheres portuguesas, quando comparadas com os homens (UE, 2018). No entanto, o Eurofound (2020) evidenciou que os portugueses inquiridos revelaram os mais baixos níveis de conciliação entre os países da UE, em julho de 2020, já num quadro demarcado pela pandemia da Covid-19.

Figura 1 - Satisfação com o WLB, de acordo com o Eurobarómetro Flash.



Fonte: adaptado de UE (2018).

Em adição, o Eurofound (2020) mostrou que muitos cidadãos da UE, destacando-se as mulheres com filhos cujas idades são inferiores a 12 anos, encontravam-se a enfrentar uma evidente dificuldade em balançar as vidas profissional e pessoal em abril de 2020, decorrente da pandemia da Covid-19. Esta dificuldade emergiu com maior intensidade derivado do aumento do número de trabalhadores em regime de teletrabalho, ou seja, a exercer a sua profissão a partir de casa. A maior dificuldade em equilibrar esta dinâmica e o aumento do sentimento de *stress* e insegurança no trabalho, pelo receio em perder o emprego, reforçada pelo estudo do Eurofound (2020), engrandece a premência em estudar e promover a conciliação trabalho-família. Embora o foco da dissertação não seja o impacto da Covid-19 na conciliação, urge abordar este tema.

Segundo a UE (2018), a conciliação é um tema importante por caminhar no sentido da preservação do papel das mulheres no mercado de trabalho, assim como no incentivo à maior igualdade entre homens e mulheres, em particular na partilha de responsabilidades. Por isso, estudos como o Eurobarómetro Flash e o Eurofound têm sido realizados por forma a aprofundar dados sobre o tema (Eurofound, 2020; UE, 2018).

Em resumo, o tema da conciliação trabalho-família não é indiferente e revela-se crítico no âmbito da problemática em estudo.

## **2.2. Mudanças Socioeconómicas**

### **2.2.1. Mercado de Trabalho**

De facto, as esferas laboral e familiar têm sentido alterações notórias desde a segunda metade do século XX, sendo estas manifestadas em Portugal principalmente a partir da década de 70 (Bhowon, 2013; Guerreiro et al., 2006).

No que diz respeito concretamente às mudanças no mercado de trabalho, destaca-se o aumento da competitividade do mercado; do número de carga e de horas de trabalho praticadas pelos funcionários; e do número de pessoas inseridas no mercado de trabalho, devido à inserção da força de trabalho feminina no mesmo (Bhowon, 2013; Guerreiro & Barroso, 2017; Silva et al., 2010).

Outras alterações importantes passam pela possibilidade de muitos funcionários trabalharem a partir de casa (Bhowon, 2013; White et al., 2003); pelos vários horários de trabalho (Amorim, 2013); as novas tipologias de contratos, como os contratos de trabalho a tempo parcial e temporário (Glass & Finley, 2002); a maior qualificação da mão de obra (Costa, 2012); e a necessidade de mobilidade geográfica por parte dos trabalhadores, já que diversos trabalham distantes da sua habitação e família (Clark, 2000).

### **2.2.2. Estrutura das Famílias**

Quanto às mudanças nas formas de família no nosso país, sentem-se impactos de natureza demográfica em especial desde a década de 80, no sentido em que as famílias são normalmente mais pequenas do que nos anos 50, em razão da diminuição das taxas de fecundidade e natalidade (Delgado & Wall, 2014). Isto é, o número de elementos de cada agregado familiar reduziu, explicado pela limitação do número de filhos por mulher, que progressivamente são mães numa idade mais tardia, tal como os homens que são pais (Pina & Magalhães, 2014).

Acentuaram-se, ainda, alterações respeitantes à conjugalidade em Portugal, com a reorganização familiar que se fez sentir sobretudo na viragem para o século XXI, a notar: o reforço de diferentes formações familiares, distintas do casamento, como as uniões de facto, que trouxeram o aumento do número de filhos nascidos fora do casamento (Delgado & Wall, 2014; Pina & Magalhães, 2014).

O aumento dos divórcios compreende outra significativa modificação familiar a partir dos anos 80 (Delgado & Wall, 2014; Pina & Magalhães, 2014; Wall et al., 2014). Em resultado deste aumento de divórcios, o número de famílias monoparentais ampliou, nas quais um pai ou uma mãe vive com os filhos (Pina & Magalhães, 2014; Guerreiro & Barroso, 2017; Wall et al., 2014). As famílias unipessoais também aumentaram,

caracterizadas por pessoas que vivem sozinhas, nomeadamente idosas viúvas, devido à maior esperança média de vida, que embora se revele nos dois sexos, tende a ser superior no caso das mulheres (Pina & Magalhães, 2014). A pretexto do envelhecimento e das insuficientes estruturas de suporte à terceira idade, diversos idosos encontram-se a cargo das suas famílias (Amorim, 2013).

Uma das mais relevantes alterações no agregado familiar assinala-se com cada vez ser mais comum os dois membros de um casal trabalharem (Guerreiro & Barroso, 2017). Desde os anos 70, as mulheres têm alargado a sua influência no mundo profissional, estimulado pelos reduzidos ordenados dos homens e emigração dessa época; pelo facto de muitos dos seus cônjuges se encontrarem na guerra colonial de 1962; e pelos movimentos de defesa de ideais feministas que se seguiram ao 25 de abril de 1974, que contribuíram para a maior igualdade entre sexos (Guerreiro et al., 2009). Aliado a esta conjuntura, os elevados níveis de qualificação que as mulheres possuíam (Pina & Magalhães, 2014) e a mudança de valores sociais, com padrões associados aos sexos a serem descurados (na medida em que a mulher deixou de ser encarada como o membro do agregado familiar que não tem uma carreira e que se foca apenas no cuidado doméstico e dos filhos) foram determinantes para estas integrarem e permanecerem no mercado de trabalho (Guerreiro et al., 2009; Guerreiro & Barroso, 2017).

### **2.2.3. Desafios**

De facto, as alterações ao nível das esferas laboral e familiar têm deixado desafios e problemas à conciliação trabalho-família, afetando não apenas os empregados (no trabalho e seio familiar), como os empregadores (Bhowon, 2013).

No que se refere ao mercado de trabalho, é de salientar que, desde o crescimento da economia de mercado industrial, as atividades de produção passaram a estar associadas ao aumento do rendimento e ao cuidado dos membros familiares (Clark, 2000). Esta tendência contrariou o antigo hábito de criação de produtos para próprio e exclusivo consumo das famílias (Googins, 1991, como citado em Clark, 2000).

Segundo Bhowon (2013), o mercado foi-se tornando – e mostra-se – cada vez mais competitivo. Assim, os trabalhadores têm de ser capazes de responder rapidamente às mudanças, de executar as suas tarefas na perfeição (Costa, 2012) e de ser mais flexíveis e adaptáveis, em consequência da maior exigência deste e dos efeitos da globalização (Afonso, 2018; Bhowon, 2013; Borregana, 2018). O trabalho assume-se extremamente importante, de tal forma que as pessoas que fazem da vida o seu trabalho são denominadas de *workaholics* (Delecta, 2011). O receio de perda do seu trabalho leva

à sensação de insegurança pelos trabalhadores (Bhowon, 2013) pois, como Giddens (2000) advoga, é cada vez menos expectável que a permanência num mesmo emprego seja muito duradoura.

As longas jornadas de trabalho retiram tempo dedicado à família, e a pressão do trabalho origina consequências físicas e psicológicas, como a ansiedade, fadiga ou outras, que comprometem a qualidade do desempenho das pessoas no meio familiar (White et al., 2003). A interferência do trabalho nos compromissos familiares pode traduzir-se em insatisfação com o seu papel na família, diminuição do envolvimento da pessoa nesse campo (Delecta, 2011), depressão, exaustão emocional, na necessidade de recurso a medicação para melhorar problemas de saúde e no abuso e consumo de substâncias (Lowe, 2005). A quantidade, intensidade e ritmo de trabalho convertem-se no acréscimo do *stress* para os trabalhadores, bem como no incremento de problemas de saúde, levando ao surgimento de doenças (Bhowon, 2013; Lowe, 2005). Lowe (2005) observa ainda que quem trabalha muitas horas tende a não cuidar tanto de si: não come corretamente, não exercita e não dorme adequadamente. Desta forma, a satisfação dos trabalhadores é afetada, tendo efeitos sobre o seu compromisso para com a organização, desempenho, desejo de sair do local de trabalho, motivação e saúde (Bhowon, 2013).

Estes problemas são uma realidade que caracteriza muitos trabalhos, desafiando os empregadores a agir (Bhowon, 2013). O ambiente e condições de trabalho que uma organização dispõe aos colaboradores têm um significativo impacto no equilíbrio trabalho-família (Delecta, 2011).

Com efeito, quando o trabalho interfere com os deveres familiares, a conciliação torna-se complexa (Greenhaus & Beutell, 1985). Friedman & Greenhaus (2000) aferem que não é só o tempo retirado para a família que importa, é sobretudo o impacto psicológico do trabalho na família e vice-versa. Isto é, por exemplo, numa situação em que as pessoas estejam a dedicar tempo aos seus filhos, mesmo estando presentes fisicamente, não significa que o tempo esteja a ser proveitoso, uma vez que o *stress* e ansiedade do trabalho podem atrapalhar (Friedman & Greenhaus, 2000). Lowe (2005) sublinha que as tecnologias da comunicação permitem levar trabalho para casa, o que se revela igualmente um problema, porque, ao ser possível trabalhar a partir de casa, a fronteira entre estar no trabalho e em casa é esbatida. Nesta lógica, o teletrabalho pode dificultar o balanço entre o trabalho e a família, ao contribuir para a dificuldade dos trabalhadores em dedicar-se a apenas uma das dimensões, dada a frequente interferência dos dois campos (Bhowon, 2013). Em suma, Lowe (2005) percebe que

ambos os CTF e CFT trazem uma deterioração da saúde mental e física e problemas crónicos aos empregados.

Os pais com filhos, conforme constatam Delecta (2011) e Lowe (2005), sentem uma elevada sobrecarga e *stress* no trabalho, comparado com os que não têm filhos. Num quadro pautado pelo aumento do número de trabalhadores (Bhowon, 2013), existem implicações familiares inerentes, que incluem responsabilidades com o cuidado dos filhos, idosos, os afazeres domésticos e o casamento (Bhowon, 2013; Delecta, 2011; Lowe, 2005). Tais responsabilidades são cada vez mais exigentes, ao ponto de, por vezes, forçarem as pessoas que têm crianças ou idosos nos seus encargos a arriscar a sua carreira profissional, por exemplo ao reduzirem o horário de trabalho, o que se torna um fator de *stress* e aumenta o desequilíbrio entre o trabalho e a família (Delecta, 2011).

Neste seguimento, as mulheres são mais afetadas pelo desequilíbrio trabalho-família (Bhowon, 2013). Se por um lado existe uma maior igualdade entre sexos e o papel das mulheres no mercado de trabalho é valorizado, por outro ainda persistem desigualdades em prejuízo da mulher (Silva et al., 2010).

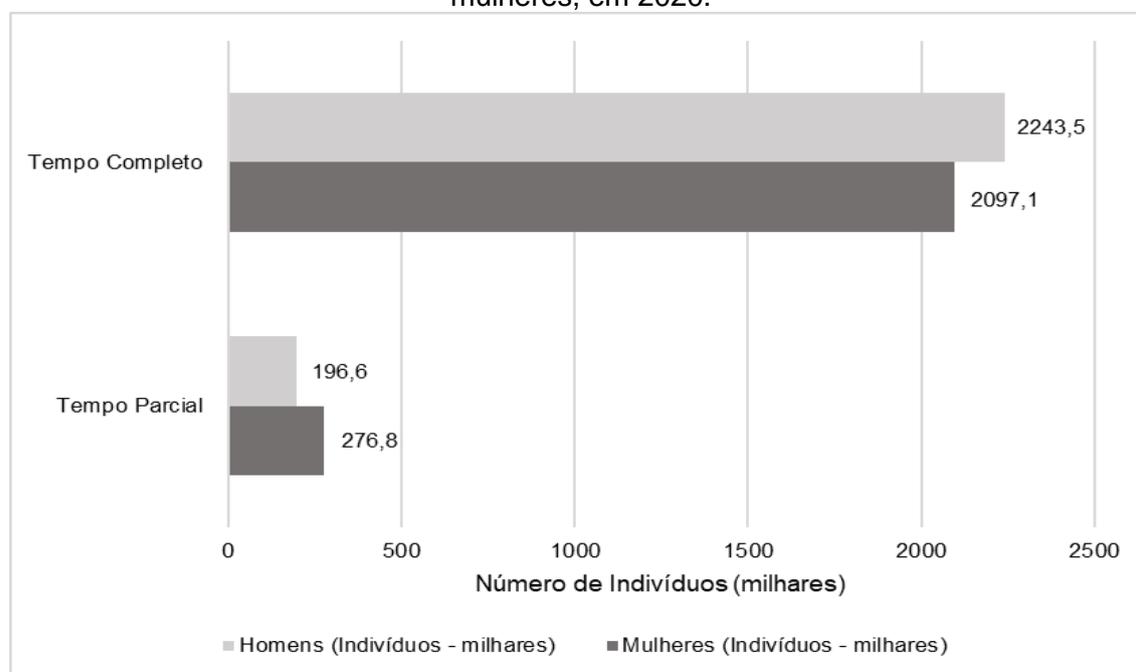
Sem embargo de o papel dos homens nas responsabilidades com os filhos ter aumentado (Guerreiro & Barroso, 2017), dados do Inquérito à Fecundidade 2019, do INE (2020), mostram que, no contexto familiar português, as mulheres continuam a ser as principais responsáveis pela preparação das refeições diárias, limpeza da casa e tratamento da roupa. Isto é, o trabalho não pago ainda incide maioritariamente sobre as mulheres (Cunha, 2018). Com base no Inquérito à Fecundidade 2013, publicado pelo INE, os homens e as mulheres que integraram o estudo creem, por norma, que é mais prejudicial para uma criança que ainda não tem a idade determinada para iniciar os estudos a mãe trabalhar fora de casa do que o pai (INE, 2014). Sobressai, deste modo, a atribuição de papéis associados aos sexos, que conduz a um mercado de trabalho segregado, já que são designadas às mulheres funções ligadas aos cuidados (Cunha, 2018). Além disso, a rede pública de apoio à infância em Portugal ainda é deficitária, apesar das melhorias evidentes (Leitão, 2018), especialmente nas zonas do país em que existe mais população, não favorecendo a conciliação, uma vez que a procura pelos serviços de infância é superior à oferta existente (Leitão, 2018; Wall et al., 2016).

Numa conjuntura em que as mulheres trabalham, têm filhos, idosos para auxiliar e lides domésticas na sua responsabilidade, estas sentem mais os conflitos do ponto de vista da conciliação trabalho-família, revertendo-se em *stress*, sobrecarga elevada, cansaço a nível psicológico e físico (Cunha, 2018; Silva et al., 2010) e em dilemas relativamente a escolher trabalhar mais ou dedicar mais tempo à família (CIG, 2010). As

mulheres que laboram em cargos de topo nutrem ainda mais conflitos, pelo trabalho extra exercido, juntamente com as responsabilidades familiares (Guerreiro & Barroso, 2017; Lowe, 2005).

Segundo o Inquérito à Fecundidade, do INE (2014), a maioria dos homens e mulheres inquiridos entendem que a forma ideal para as mulheres conciliarem o trabalho e a família acontece com a possibilidade de estas trabalharem em tempo parcial fora de casa, enquanto, no respeitante aos homens, entendem que o desejável será que estes trabalhem fora de casa em tempo completo. E, de facto, a Figura 2 espelha que as mulheres trabalham mais a tempo parcial do que os homens, sendo que o oposto se verifica no trabalho a tempo completo (Pordata, 2021a, 2021b).

Figura 2 – Distribuição do trabalho a tempo completo e parcial entre por homens e mulheres, em 2020.



Fonte: Elaboração própria, com base em Pordata (2021a, 2021b).

Em resumo, apesar dos avanços conseguidos em matéria de igualdade entre os sexos, o modelo social português ainda atribui principalmente às mulheres as responsabilidades no âmbito familiar e doméstico, sendo aos homens designada nomeadamente a obrigação de ter uma carreira profissional (Silva et al., 2010). Este é um desafio que os empregadores devem ter em especial atenção, criando medidas de conciliação por forma a que a melhor gestão familiar e profissional por parte das trabalhadoras mães se transforme numa melhoria da sua eficiência em ambos os domínios (Cunha, 2018).

Relativamente às famílias monoparentais, Afonso (2018) e Lowe (2005) mostram que estas famílias sentem bastante *stress* na conciliação, dado que, ao trabalharem longas horas diárias, experienciam escassez de tempo destinado ao convívio com os seus filhos.

Finalmente, os vários horários de trabalho trouxeram também desafios (Amorim, 2013). Ora, neste caso, Lowe (2005) salienta problemas de saúde resultantes do trabalho por turnos e do trabalho noturno. No primeiro caso, a tensão no trabalho tende a aumentar; no segundo, denota-se o aumento dos problemas psicológicos e crónicos, incluindo epilepsia e problemas de postura, afetando o seu desempenho (Lowe, 2005).

## 2.3. Medidas de Conciliação Trabalho-Família

### 2.3.1. Definição

As medidas ou políticas de conciliação trabalho-família (Cunha, 2018; Guerreiro et al., 2006; Hamid, 2012), igualmente designadas de políticas pró-familiares (Teixeira & Nascimento, 2011), políticas de apoio à família (Amorim, 2013), *family-friendly policies* (Borregana, 2018) ou *family-friendly benefits* (Allen, 2001), estão definidas na Tabela 2.

Tabela 2 - Definição de medidas de conciliação trabalho-família.

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Friedman & Greenhaus (2000)	Políticas que os trabalhadores veem como úteis para si e que se focam nas necessidades familiares, sendo um reflexo do compromisso do empregador neste sentido.
Flaquer (2000)	Todas as medidas que procuram ajudar indivíduos com os encargos familiares, disponibilizando recursos para tal, de modo a que as tarefas com a família possam ser realizadas por meio das condições ideais, sem causar prejuízos às pessoas.
OCDE (2007)	Ações que simplificam o equilíbrio entre a família e o trabalho, promovendo a equidade entre os sexos no emprego; que garantem os recursos familiares apropriados e que se preocupam com o desenvolvimento das crianças, pois estas medidas favorecem o seu bem-estar.
Borregana (2018)	Programas que funcionam como um meio para os trabalhadores poderem atingir o equilíbrio entre o trabalho e família, incentivando à sua tranquilidade.
Cunha (2018)	Políticas que, em razão da inexistência de equilíbrios na gestão da carreira profissional e do desempenho familiar, os empregadores e os trabalhadores discutem e estabelecem para que o balanço destas duas facetas seja conseguido.

Fonte: elaboração própria, com base nas fontes citadas.

Com base nos autores citados, é possível concluir que as medidas de conciliação trabalho-família são pensadas e implementadas para ajudar o colaborador no seu desempenho familiar e, conseqüentemente, profissional, minimizando possíveis conflitos.

As medidas de conciliação trabalho-família são classificadas como formais, quando estão estipuladas na legislação, contemplando direitos diversos que os trabalhadores possuem (Borbinhas, 2016). As medidas de conciliação trabalho-família informais são outras medidas não estabelecidas na legislação e que as entidades implementam voluntariamente (Borbinhas, 2016).

### **2.3.2. Evolução das Medidas, Motivos da Adoção e o Papel das Organizações**

Com o agilizar da industrialização, registaram-se múltiplos locais de trabalho, realizados em diferentes espaços, tempos e comportamentos relativamente às atividades familiares (Clark, 2000).

Efetivamente, existia uma separação física, temporal e psicológica entre o espaço de trabalho e as atividades familiares, sendo o trabalho designado culturalmente aos homens e os encargos familiares atribuídos às mulheres (Clark, 2000). Desta forma, não se considerava que subsistia uma relação entre os dois domínios, sendo encarados como claramente independentes, indo ao encontro da teoria da segmentação (Clark, 2000; Matias & Fontaine, 2012). Assim, uma vez que os assuntos profissionais e familiares deveriam ser tratados dentro da sua esfera, sem interferências, os empregadores e gestores defendiam que não tinham de se responsabilizar pela compatibilidade entre os papéis desempenhados pelos seus funcionários (Matias & Fontaine, 2012). Contudo, com, por exemplo, a entrada das mulheres no mercado de trabalho, ocorreu um alargamento de pessoas que tinham responsabilidades familiares e profissionais, o que alertou para a interdependência dos dois domínios (Clark, 2000).

A superior preocupação com a interface trabalho-família e a adoção informal de medidas de conciliação trabalho-família pelas organizações compreende quatro fases, que espelham a evolução da posição e do papel das organizações face ao campo trabalho-família dos seus funcionários, conforme Friedman & Johnson (1997).

Na primeira fase, as organizações tinham como alvo as trabalhadoras mães e, em consequência, os seus filhos, na medida em que desenvolviam poucas medidas (uma ou duas) voltadas para os cuidados das crianças, auxiliando as mães na gestão das suas tarefas (Friedman & Johnson, 1997; Scheibl & Dex, 1998). As medidas contavam com apoio insuficiente da gestão de topo das empresas e eram aplicadas tendo em conta necessidades individuais (Friedman & Johnson, 1997).

Na segunda fase, fez-se sentir uma alteração do ponto de vista da cultura organizacional, visto que as medidas deixaram de estar associadas exclusivamente às mulheres e foram alargadas e divulgadas a outros trabalhadores (Friedman & Johnson, 1997). As empresas passaram a adotar práticas como os horários flexíveis e demonstrou-se um superior suporte da gestão de topo, existindo maior sensibilidade e preocupação com o tema (Friedman & Johnson, 1997). Nas fases 1 e 2, as medidas de conciliação foram implementadas para incentivarem os colaboradores a aumentar a produtividade, a partir da minimização dos seus problemas familiares e conflitos trabalho-família, do absentismo e da distração no trabalho (Friedman & Johnson, 1997).

Na terceira fase, as organizações entenderam que somente uma cultura de apoio dentro da organização permitiria que as medidas fossem de facto eficazes (Friedman & Johnson, 1997). Neste sentido, as organizações procuraram, a partir das medidas de conciliação, aumentar o bem-estar dos colaboradores, o seu compromisso e a criatividade, estimulando o sentimento de valorização e promoção (Friedman & Johnson, 1997). Nesta fase (e em algumas empresas da fase anterior), as medidas passaram a abranger trabalhadores solteiros, sem filhos, com idosos dependentes ao seu cuidado, bem como casais homossexuais e avós que cuidam dos netos (Friedman & Johnson, 1997).

Por fim, Friedman & Johnson (1997) consideram que, na quarta fase, o objetivo das organizações foi aperfeiçoar as medidas de conciliação, num esforço conjunto com os colaboradores. Nas fases 3 e 4, os motivos para a adoção das medidas prendiam-se com o desejo estratégico de corresponder às expectativas e motivação dos trabalhadores, inspirando o seu melhor contributo (Friedman & Johnson, 1997).

As mudanças na forma das famílias e no trabalho e os conflitos que delas resultaram não só deram uma atenção acrescida ao problema da conciliação, como levaram à necessidade de serem criadas as medidas de conciliação trabalho-família (Amorim, 2013; Bhowon, 2013; Friedman & Johnson, 1997; Oliveira et al., 2013). Além de fatores como os conflitos verificados no campo trabalho-família, sendo exemplo o *stress*, ambicionando diminuí-los e potenciar a produtividade, bem-estar e motivação (Friedman & Johnson, 1997), outros motivos justificam a criação de medidas de conciliação: a falta de profissionais nas empresas, com vista a reter funcionários; a percentagem de mulheres no mercado de trabalho, evitando a rotatividade; e a prática de um regime de compromisso na organização (Poelmans et al., 2003).

De facto, Portugal tem apostado nas medidas de conciliação (Guerreiro et al., 2006). A conciliação das vidas profissional, pessoal e familiar está, inclusive, inserida na

responsabilidade social das organizações, segundo a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE, 2021). A APEE criou a Norma Portuguesa NP4522: 2014 - Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis, servindo de modelo para as organizações que ambicionem designar-se familiarmente responsáveis (APEE, 2021). O objetivo da Norma passa por dispor orientações às organizações que desejem implementar práticas de conciliação, bem como avaliar a sua eficácia (APEE, 2021). As empresas podem até ser reconhecidas por promoverem práticas de conciliação, recebendo a certificação *efr* “empresa familiarmente responsável”, promovida pela Fundação *másfamilia* (Cunha, 2018).

Foi criada, ainda, a Norma Portuguesa NP 4552: 2016 - Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal, que procura fornecer orientações frutíferas a qualquer organização do setor público, privado e da economia social (CITE, n.d.). O objetivo da Norma é auxiliar as organizações no alcance de um sistema de gestão da conciliação com maior qualidade, estabelecendo as condições necessárias de forma precisa (CITE, n.d.).

Por fim, é relevante ressaltar que as medidas de conciliação não solucionam totalmente os problemas existentes, no entanto, permitem suavizá-los (Friedman & Johnson, 1997). Na visão de Lowe (2005), não importa apenas ter uma presença de medidas, estas precisam verdadeiramente de ser usufruídas pelos trabalhadores.

### **2.3.3. Exemplos de Medidas**

#### **A) Países da UE**

Guerreiro et al. (2006) destacam alguns exemplos no que tange a medidas de foro não legislativo em diferentes países da UE.

A empresa alemã Möhringer Maschinnenbau criou uma tipologia de trabalho que permite aos trabalhadores, ao longo da sua vida, acumular horas de trabalho para utilização posterior em cuidados aos filhos ou dependentes; Em Itália, a empresa Du Pont de Nemour permite, desde 1986, que os trabalhadores em qualquer nível de carreira possam trabalhar em tempo parcial (*part-time*) de modo a que tenham tempo de auxiliar idosos dependentes e filhos; Na Alemanha, a Bayer Ac possibilita que a licença parental possa ser usufruída até que o filho dos colaboradores complete sete anos; na Bélgica, a empresa Dexia Bank faz os possíveis para facultar todas as quartas-feiras como folga aos trabalhadores; na empresa alemã Freie Holzwerkstatt, os colaboradores do sexo masculino que são pais beneficiam de horas remuneradas mensais para estarem com os filhos, podendo ser acumuladas; nos Países Baixos, a Haaglanden Police Force encoraja

os homens que trabalham em tempo parcial, no sentido em que facilitam os apoios à infância, procurando libertar preconceitos perpetuados de que o cuidado das crianças cabe às mães (Guerreiro et al., 2006).

É pertinente sobressair que o Governo de Espanha aprovou um projeto-piloto em março de 2021, com o propósito de reduzir os dias de trabalho para quatro (correspondendo a 32 horas semanais, em vez de 40), como forma de permitir um melhor balanço vida-trabalho (Kassam, 2021; RTP, 2021). O projeto-piloto procura, similarmemente, melhorar a saúde mental e produtividade dos trabalhadores em época de pandemia e reduzir o *burnout* (Kassam, 2021). O projeto conta com 200 empresas para testar a medida, o que inclui entre 3000 e 6000 trabalhadores (RTP, 2021).

Em relação a medidas de caráter legislativo, a UE consignou, em 1996, a Diretiva 96/34/CE, de 3 de junho, do Conselho. A Diretiva referia-se à licença parental e às faltas por motivos de força superior, que permitem ajudar as pessoas nas suas obrigações nos domínios familiar e profissional e promover a igualdade entre sexos, nomeadamente no que toca à divisão dos encargos familiares.

A Diretiva 96/34/CE, na cláusula 2, concedeu aos trabalhadores, individualmente, o direito a usufruir da licença parental aquando do nascimento ou adoção de um filho, por período mínimo de três meses, podendo alargar-se até uma certa idade da criança, no máximo até aos oito anos. A cláusula 3 estipulou que cada Estado-Membro deve definir as medidas essenciais para facilitar as faltas dos trabalhadores, em caso de urgências familiares, doença ou acidente.

A Diretiva 96/34/CE foi revogada pela Diretiva 2010/18/UE, de 8 de março, do Conselho. Confrontando a cláusula 2 da Diretiva 2010/18/UE, o direito individual de gozo da licença parental foi prorrogado para quatro meses, no mínimo. Um destes meses não poderia ser transferido entre os progenitores, com vista a promover a igualdade no usufruto da licença, visto os homens muitas vezes não a gozarem, conforme a Diretiva.

A Diretiva 2010/18/UE foi revogada pela Diretiva 2019/1158, de 20 de junho, do Parlamento Europeu e do Conselho. A Diretiva 2019/1158 propõe requisitos para o alcance da igualdade entre sexos nas oportunidades e tratamento no trabalho, simplificando a conciliação das vidas pessoal e profissional dos trabalhadores que são pais ou cuidadores. Uma vez que as diretivas da UE têm caráter obrigatório, os Estados-Membros deverão colocá-la em prática, transpondo as suas normas para nível nacional até 2 de agosto de 2022 (Conselho da UE, 2021).

A Diretiva 2019/1158 assenta sobre as licenças de paternidade, parental e do cuidador; e o trabalho flexível para os trabalhadores que são pais ou cuidadores, preconizando cerca de 22 artigos para o efeito.

Relativamente à licença de paternidade, o artigo 4.º da Diretiva 2019/1158 determina que os progenitores, ou os segundos progenitores equivalentes, podem gozar de 10 dias úteis (no mínimo), aquando do nascimento de um filho – e, se algum Estado-Membro apresentar uma licença mais alargada, pode mantê-la. A licença, de acordo com a Diretiva 2019/1158, é remunerada num valor equivalente ao do subsídio de doença de cada país. As especificidades (por exemplo, se a licença pode ser usufruída de forma parcial antes do parto) ficam ao critério de cada Estado-Membro da UE.

No âmbito da licença parental, a Diretiva 2019/1158 concede quatro meses de licença individual remunerados – gozados até a criança completar oito anos –, dois dos quais não podem ser transferidos entre progenitores, visando a igualdade (artigo 5.º).

A licença para auxílio à família relativa a trabalhadores que sejam cuidadores de familiares que, por motivos de doença médica grave, precisam de ajuda ou cuidados é de cinco dias úteis por ano, podendo os Estados-Membros aplicar as licenças a partir de uma referência que não seja anual (artigo 6.º da Diretiva 2019/1158).

Por fim, quanto ao trabalho flexível, a Diretiva 2019/1158 prevê que os trabalhadores com filhos até oito anos e os cuidadores possam requerer horários flexíveis, com vista a prestarem cuidados (artigo 9.º).

A UE criou ainda o Pilar Europeu dos Direitos Sociais, de 2017, que encerra vinte princípios, sendo o capítulo nove o “balanço trabalho-vida”, o qual destaca que os pais e quaisquer indivíduos que tenham de prestar cuidados têm o direito a usufruir de férias adequadas, serviços de apoio aos cuidados e a acordos de trabalho flexíveis (Comissão Europeia, n.d.). Os homens e as mulheres têm direito a gozar de uma semelhante licença de ausência para cumprirem a prestação de cuidados (Comissão Europeia, n.d.).

## **B) Legislação Portuguesa/Políticas Públicas**

A Legislação portuguesa prevê diversos apoios aos cidadãos no que tange à conciliação entre a vida profissional e familiar. Tal como disposto na alínea b) do artigo 59.º n.º 1 da Constituição da República Portuguesa (CRP), todos os trabalhadores têm direito a que o trabalho seja organizado de forma condigna, para proporcionar a realização pessoal e possibilitar que as vidas profissional e pessoal sejam conciliadas, independentemente da “idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas” destes.

Adicionalmente, nos termos do artigo 67.º n.º 2, alínea h), da CRP, cabe ao Estado conceder proteção às famílias, promovendo a conciliação da “atividade profissional com a vida familiar”, a partir da concertação de políticas setoriais.

O Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009) oferece diversos direitos no âmbito da conciliação, que constam do artigo 35.º, em resumo, sendo especificados nos artigos seguintes. O teletrabalho configura outro direito promotor da conciliação, no artigo 165.º e seguintes do Código do Trabalho. Estes direitos encontram-se resumidos na Tabela 3.

Tabela 3 - Medidas formais de conciliação trabalho-família.

<b>Código do Trabalho (junho de 2021)</b>
Direito a licença no caso de situações de risco durante a gravidez da mulher, pelo período julgado necessário.
Direito a licença para a mulher se deslocar ao hospital localizado fora da área de residência, com vista a realizar o parto.
Direito a licença em casos de a gravidez ter sido interrompida.
Direito a licença de maternidade e paternidade, sendo de gozo obrigatório, e pode ser gozada pelo pai quando exista impossibilidade da mãe.
Direito a licença de maternidade e paternidade complementar (isto é, alargada em relação às licenças acima referidas).
Direito da trabalhadora grávida, puérpera ou lactante a ser dispensada do trabalho, quando veja a sua saúde e segurança comprometidas.
Direito a licença em casos de adoção e para a avaliação do processo de adoção.
Direito a dispensar os funcionários para consultas pré-natais, sendo dado às mulheres quando necessário, e os homens têm direito a três dispensas.
Direito a dispensar os trabalhadores para consultas de procriação medicamente assistida.
Direito a dispensar as trabalhadoras lactantes para o efeito de amamentação, enquanto este período durar; ou para a aleitação, a usufruir por qualquer trabalhador até o filho ter um ano.
Direito a faltar para assistência urgente a um filho doente ou quando exista algum acidente; com menos de 12 anos; ou, não obstante a idade, com deficiência ou doença crónica.
Direito a faltar para assistência a neto.
Direito a licença para trabalhadores cuidarem do filho com deficiência, doença oncológica ou crónica.
Direito a diminuição das horas de trabalho para os trabalhadores auxiliarem o filho menor com doenças crónicas ou deficiência.
Direito a trabalhar em horário parcial, quando os trabalhadores tenham responsabilidades familiares
Direito a trabalhar em horário flexível, quando os trabalhadores tenham responsabilidades familiares.
Direito a não trabalhar em regime de trabalho organizado segundo regime de adaptabilidade, de horário concentrado ou em banco de horas, para mulheres grávidas, lactantes ou puérperas.
Direito, das trabalhadoras grávidas, ou de qualquer trabalhador com filho com menos de um ano, a não ter de realizar trabalho suplementar.
Direito das trabalhadoras (em períodos anteriores e posteriores ao parto) à dispensa de trabalhar em horário noturno.

Promoção da reintegração profissional plena dos trabalhadores após as licenças para assistência ao filho ou pessoa com deficiência ou doença, mediante ações de formação.

Direito ao teletrabalho, quando o filho tenha até 3 anos e desde que a atividade desempenhada seja compatível e que a entidade empregadora apresente as condições necessárias.

Fonte: Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009).

Quanto a políticas públicas, destaca-se o Programa 3 em Linha, implementado pelo Governo, em parceria com empresas privadas, do setor público e da Administração Pública local e central, entre 2018 e 2019 (XXI Governo Constitucional, 2018). Este programa ambicionava alcançar um superior equilíbrio das vidas familiar, profissional e pessoal, e aprimorar o indicador do INE “Balanço vida-trabalho”, que tende a diminuir desde 2011 (XXI Governo Constitucional, 2018).

Para tal, o Programa contou com cerca de 33 medidas divididas em quatro eixos diferentes: o primeiro eixo inclui medidas distintas dedicadas às entidades empregadoras, com vista a promoverem a prática da conciliação; o segundo eixo engloba medidas de conciliação destinadas à Administração Pública (local e central); o terceiro abrange instrumentos diversos para favorecer a conciliação; e o quarto eixo agrupa medidas que procuram produzir conhecimento acerca deste tema, assim como divulgá-lo e implementar novas práticas (XXI Governo Constitucional, 2018).

As medidas desenvolvidas por cada eixo estão agrupadas nas tabelas seguintes. Em cada tabela, está indicado o número da medida, em conformidade com a numeração atribuída pelo Programa 3 em Linha.

Tabela 4 - Programa 3 em Linha: exemplos de medidas de conciliação, no Eixo 1.

<b>Eixo 1: (Im)Pacto para a conciliação</b>
1 - Criar um projeto-piloto para que 47 organizações implementem medidas de conciliação, como: teletrabalho, ginástica laboral, formações e incentivo a licenças partilhadas entre mães e pais.
2 - Incentivar monetariamente as PME (micro, pequenas e médias empresas) que adotem a NP455:2016.
3 - Discutir a possibilidade de os horários flexíveis e banco de horas serem aplicáveis a colaboradores com filhos com menos de 12 anos, com deficiência ou doença.
5 - Propor que a licença de paternidade seja estendida de 15 para 20 dias úteis.

Fonte: elaboração própria, com base em XXI Governo Constitucional (2018).

Tabela 5 - Programa 3 em Linha: exemplos de medidas de conciliação, no Eixo 2.

<b>Eixo 2: Conciliar na Administração Pública</b>
7 - Permitir o direito a que colaborador falte, no máximo, três horas de trabalho para acompanhar o filho (com até 12 anos) no primeiro dia de aulas (com início em 2019/2020).

8 - Favorecer uma gestão mais ligada à conciliação, com: protocolos com entidades que forneçam benefícios (ex: creches, farmácias); horários da cantina mais extensos; a permissão, em certos dias mensais, da prática de teletrabalho; e apoios específicos para famílias monoparentais.

11 - Promover a realização de inquéritos aos colaboradores nos organismos e serviços da AP, com vista a entenderem as medidas que são mencionadas como necessárias.

13 - Em 2019, criar a "caixa de sugestões" (p. 15) em todos os serviços, nas quais os colaboradores expõem propostas de medidas a implementar, assim como dificuldades.

Fonte: elaboração própria, com base em XXI Governo Constitucional (2018).

Tabela 6 - Programa 3 em Linha: exemplos de medidas de conciliação, no Eixo 3.

<b>Eixo 3: Equipamentos, serviços e incentivos para a conciliação</b>
14 - Ampliar a rede disponível de equipamentos e serviços para pessoas com deficiências ou dependências.
15 - Amplificar a oferta de serviços de educação de crianças entre 3 e 5 anos.
17 - Aumentar o valor do abono de família até aos 6 anos da criança, sendo variável consoante a idade; e aumentar o abono também em agregados familiares que possuam dois filhos ou mais, para crianças com menos de um ano.
19 - Disponibilizar um portal online que mapeie os serviços e equipamentos locais que facilitam a conciliação, para os municípios que aderirem.
23 - Abrir concursos em freguesias, IPSS, associações ou empresas e municípios no qual existe uma troca de ideias em busca de facilitar a conciliação. As melhores ideias são implementadas a partir de parcerias e podem ganhar prémios.

Fonte: elaboração própria, com base em XXI Governo Constitucional (2018).

Tabela 7 - Programa 3 em Linha: exemplos de medidas de conciliação, no Eixo 4.

<b>Eixo 4: Conhecer para conciliar</b>
24 - Criar e implementar um inquérito, a nível nacional, que permita entender os motivos, opções e expectativas concernentes à fecundidade em Portugal.
25 - Criar um novo inquérito voltado para a ocupação do tempo, procurando perceber como acontece a separação do trabalho remunerado e não remunerado entre sexos.
29 - Abrir um concurso que disponibilize ferramentas às empresas que lhes permitam analisar as dificuldades dos colaboradores do ponto de vista da conciliação e o impacto do <i>stress</i> e da falta de motivação, por exemplo.
32 - Promover um estudo acerca do impacto dos critérios para aceder ao horário flexível aos trabalhadores com outros dependentes na sua responsabilidade, não incluindo as crianças.
33 - Criar o projeto "Os homens também cuidam" (p. 30) com a participação de jovens dos níveis de ensino básico e secundário, sob pretexto de desprender a ideia de que o cuidado cabe exclusivamente às mulheres.

Fonte: elaboração própria, com base em XXI Governo Constitucional (2018).

### **C) Organizações/Instituições Portuguesas**

No quadro português, diversos estudos debruçam-se sobre as medidas de conciliação trabalho-família implementadas em organizações e instituições.

Nas tabelas seguintes, encontram-se resumidas as principais medidas de conciliação trabalho-família implementadas por organizações e instituições de alguns estudos. Considerando as várias medidas existentes, foi possível classificá-las em onze diferentes tipologias, com base na sua semelhança, sendo estas: horário de trabalho, apoios aos trabalhadores, celebrações, períodos livres, apoio à infância, apoio a outros familiares, adaptação da legislação, igualdade de género, ajudas monetárias, prémios e voluntariado.

De modo a facilitar a organização das tabelas, os autores citados foram enumerados de 1 a 10, correspondendo aos seguintes estudos: 1 - Guerreiro et al. (2006); 2 - OCDE (2007); 3 - Teixeira & Nascimento (2011); 4 - Costa (2012); 5 - Hamid (2012); 6 - Amorim (2013); 7 - Mendes (2015); 8 - Andrade (2017); 9 - Afonso (2018); 10 - Cunha (2018).

Tabela 8 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, no horário de trabalho.

Conciliação trabalho-família		Autores									
Tipo	Medidas implementadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Horário de Trabalho	Possibilitar horários de trabalho mais curtos, a tempo parcial, acompanhados de uma redução na remuneração.	x	x			x					x
	Facilitar o horário de trabalho flexível, incluindo o do almoço.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Implementar os "bancos de horas".	x							x		
	Conceder dias extra de folga a colaboradores que trabalham por turnos.						x				
	Facilitar a troca de turnos com colegas, quando necessário.				x	x	x	x			x
	Caso o próprio colaborador faça anos, tem direito a tirar o dia de folga.										x
	Caso um filho de um colaborador faça anos, este tem direito a não trabalhar durante a tarde.								x		
	Disponibilizar algumas horas por mês, para que os funcionários consigam tratar de assuntos de índole pessoal.										x
	Permitir a marcação de férias flexível.										x
	Compreensão na realização das "pontes" em situações de Ano Novo e Natal.										x
	Possibilitar o trabalho adicional em certos dias, para terem uma tarde livre num dia, ou até um dia inteiro livre.	x				x					x
	Em caso de festas na escola dos filhos, ou no seu primeiro dia de aulas, os funcionários podem ter um horário mais flexível.										x

Fonte: elaboração própria, com base nos autores citados.

Tabela 9 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, nos apoios aos trabalhadores.

Conciliação trabalho-família		Autores									
Tipo	Medidas implementadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apoio aos Trabalhadores	Permitir a troca de funções entre funcionários, quando um se encontre perante uma delicada situação familiar (ex: função que não exija tanta pressão ou atendimento ao público).								x		
	Oferecer reuniões com especialistas em gestão do orçamento da família, prestando ajuda aos funcionários.										x
	Possibilitar aos funcionários um fundo de pensões, de modo a estimular a sua poupança.										x
	Atribuir um responsável pelo apoio aos funcionários, designadamente na gestão dos serviços que requisitarem.	x				x	x				x
	Possibilitar transferências aos funcionários, quando solicitado, para um local de trabalho mais perto de onde estes habitam.						x				
	Oferecer serviços de transporte aos empregados, para se deslocarem ao local de trabalho.						x	x			x
	Ajudar os colaboradores nos seus estudos, permitindo-lhes assistir às aulas mesmo que estes não tenham entregado alguns documentos.								x		
	Disponibilizar cantinas aos funcionários.			x			x				x
	Auxílios na saúde, nomeadamente no apoio médico (ex: consultas gratuitas; atividades de ginástica laboral, fisioterapia e oftalmologia), psicológico e ajudas especializadas.			x		x	x	x			x
	Criação de serviços de atendimento, procurando esclarecer os funcionários quanto aos seus direitos no trabalho, ou outros assuntos.						x				
	Implementar ações de formação, voltadas para o controlo do <i>stress</i> e da escassez de tempo.	x			x	x					x
Elaborar acordos com outras entidades, com o objetivo de atribuir benefícios aos funcionários.			x								

Fonte: elaboração própria, com base nos autores citados.

Tabela 10 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, nas celebrações.

Conciliação trabalho-família		Autores									
Tipo	Medidas implementadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Celebrações	Celebrar datas importantes da vida dos colaboradores (ex: nascimento de um filho), ou o tempo da sua atividade na entidade (ex: 25 anos).			x							x
	Celebrar o Dia da Mãe e do Dia do Pai.						x				
	Realizar festas de Natal para os funcionários e respetivas famílias.			x			x				x

Fonte: elaboração própria, com base nos autores citados.

Tabela 11 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, nos períodos livres.

Conciliação trabalho-família		Autores									
Tipo	Medidas implementadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Períodos Livres	Oferecer uma noite numa instalação da empresa (ex: museu), a usufruir pelos colaboradores e família.										x
	Disponibilizar o arrendamento de habitações ou pousadas da empresa aos funcionários.										x
	Oferecer atividades que não se relacionam com o trabalho, destinando-se aos funcionários e família, para ocuparem o tempo livre (ex: atividades desportivas).			x	x	x	x	x			

Fonte: elaboração própria, com base nos autores citados.

Tabela 12 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, no apoio à infância.

Conciliação trabalho-família		Autores									
Tipo	Medidas implementadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apoio à Infância	Protocolos com associações de apoio a crianças, que oferecem descontos aos funcionários, tanto para serviço de ATL, como para programas de férias, tendo horários mais alargados.								x		x
	Criação, pela própria organização, de serviços de apoio (ex: creches) ou de atividades esporádicas (ex: programas de férias para os filhos dos colaboradores).	x	x	x	x	x	x		x		x
	Em caso de dificuldades pontuais, ou enquanto esperam pela entrada no infantário/escola, ou nas férias do verão e Natal, os trabalhadores podem levar os filhos para o local de trabalho.	x							x		
	Disponibilizar uma sala própria, no local de trabalho, para mulheres lactantes amamentarem.										x
	Realizar um concurso de desenho, integrando-o no calendário da empresa, destinado aos filhos ou netos dos colaboradores com idades entre os 4 e 16 anos.										x
	Oferecer presentes aos filhos dos trabalhadores no Dia Mundial da Criança.						x				
	Oferecer um <i>kit</i> para os filhos recém-nascidos dos empregados.										x
	Oferecer <i>kit's</i> no âmbito escolar, destinados aos filhos dos empregados que ingressam no 1.º ciclo.						x				
	Contabilizar como tempo de trabalho, e pagando-o na totalidade, o período em que o colaborador esteve com o(s) filho(s) (ex: até aos 6 anos) em consultas médicas.									x	
	Permitir que o horário de trabalho dos colaboradores seja compatível com o dos seus filhos pequenos.	x			x						

Fonte: elaboração própria, com base nos autores citados.

Tabela 13 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, no apoio a outros familiares.

Conciliação trabalho-família		Autores									
Tipo	Medidas implementadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apoio a Outros Familiares	Elaborar serviços especializados em prestar auxílio à terceira idade, ou de redes de apoio domiciliário a idosos.	x									
	Oferecer um seguro de saúde aos pais dos colaboradores.	x									

Fonte: elaboração própria, com base nos autores citados.

Tabela 14 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, na adaptação da legislação.

Conciliação trabalho-família		Autores									
Tipo	Medidas implementadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adaptação da Legislação	Dispensar certos dias de trabalho às mulheres gestantes, podendo estas não ir trabalhar até ao dia previsto para o parto (ex: não trabalhar 15 dias antes do dia estimado para o parto).										x
	Aumentar mais o tempo das licenças de parentalidade, ou permitir pausas na carreira.		x					x			x
	Diminuir mais o horário de trabalho, após usufruírem da licença de parentalidade, para prestarem cuidados aos filhos.	x			x	x					
	Permitir que os trabalhadores saiam do local de trabalho, com vista cuidarem de filhos/familiares doentes ou dependentes.		x		x	x			x		x
	Facilitar a utilização da jornada contínua, alargando-se a outras situações que não sejam somente as estabelecidas por lei.								x	x	
	Promover o teletrabalho, especialmente quando os colaboradores habitam longe do trabalho.	x	x				x		x		x
	Permitir que as trabalhadoras lactantes usufruam de um horário ainda mais flexível no que toca à amamentação.										

Fonte: elaboração própria, com base nos autores citados.

Tabela 15 - Exemplos de medidas de conciliação trabalho-família, na igualdade de género.

Conciliação trabalho-família		Autores									
Tipo	Medidas implementadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Igualdade de Género	Compromissos com projetos que visam a igualdade entre os sexos e respeito das empresas quanto às diretivas europeias neste sentido.							x			x
	Transmitir, à figura paternal, as vantagens de colaborar no seio familiar e doméstico, por parte das chefias organizacionais.	x									



Com base nas tabelas, sobressai a medida do horário flexível, destacada por várias organizações/instituições dos estudos citados. Outras medidas bastante praticadas são os auxílios na saúde aos funcionários, a criação de serviços de apoio à infância e as ajudas de suporte escolar. Já as medidas menos referidas são as relacionadas com os apoios aos progenitores dos colaboradores e o voluntariado.

#### **2.3.4. Vantagens e Desvantagens**

As vantagens da aplicação das medidas de conciliação são diversas, tanto para os colaboradores como para os empregadores e famílias.

No caso dos trabalhadores, as medidas aumentam a sua segurança, criatividade, estabilidade, o sentimento de que são importantes e valorizados pela entidade, a motivação e satisfação; diminuem o absentismo, o *turnover* e os conflitos no trabalho; melhoram a comunicação entre operacionais e chefias; denota-se uma maior abertura destes para cumprirem exigências de trabalho; e permitem conhecer mais claramente a cultura e valores organizacionais, despertando o sentimento de pertença (Cunha, 2018; Guerreiro et al., 2006; Teixeira & Nascimento, 2011). Friedman & Greenhaus (2000) acrescentam que as medidas de conciliação contribuem para que os trabalhadores se sintam mais satisfeitos com o seu trabalho e carreira.

Em relação aos empregadores, as medidas aumentam o seu lucro, devido ao aumento da produtividade dos funcionários e da maior disponibilidade para trabalhar (Teixeira & Nascimento, 2011). Outras vantagens são a diminuição dos custos com formações, porque conseguem reter funcionários qualificados; atração do melhor capital humano, visto que é do interesse dos trabalhadores integrar uma entidade que ofereça condições laborais alinhadas com os deveres familiares; consideração das entidades como exemplares a nível de valores e práticas; possibilidade de se candidatarem a prémios de responsabilidade social; possível atração de clientes novos; melhoria da representação da entidade na comunidade e internacionalmente, levando à expansão dos negócios; e pelo desconto das despesas inerentes à criação de serviços de infância e terceira idade nos custos fiscais da entidade (Guerreiro et al., 2006).

As medidas são profícuas para as famílias, já que o equilíbrio das facetas leva a melhorias na dinâmica familiar (Chzhen et al., 2019). As crianças das famílias que beneficiam destas medidas demonstram um início de vida mais favorecido (Chzhen et al.,

2019). As medidas ajudam, também, a melhorar a dinâmica entre os progenitores, visto que tendem a reduzir a sensação de *stress*, aumentando a felicidade no seio familiar.

Em relação às desvantagens, o estudo de Teixeira & Nascimento (2011) expõe a impossibilidade de todos os trabalhadores poderem usufruir de todas as medidas, o que poderá resultar na sensação de injustiça. Por exemplo, no estudo de Amorim (2013), uma empresa apenas oferece seguro de saúde ao pessoal dos Quadros, e outra menciona que o trabalho flexível somente é disponibilizado aos RH, não sendo possível estender-se aos colaboradores da produção.

Para as instituições ou organizações, uma desvantagem é relativa ao possível descontrolo orçamental, devido a gastos excessivos com as medidas de conciliação trabalho-família (Teixeira & Nascimento, 2011).



### **3. Perspetivas Recentes e a Covid-19 na Conciliação Trabalho-Família na Ótica da APEE e CITE**

Este capítulo aborda, face a Portugal, os desafios à conciliação trabalho-família antes da Covid-19; as mudanças, desafios e problemas da conciliação desde a Covid-19; o que se espera do futuro da conciliação com os impactos da Covid-19; e as medidas e apoios considerados mais importantes em época de pandemia.

O capítulo tem como base a entrevista realizada à Presidente da CITE e à Diretora da APEE. Além da CITE e da APEE, foi ainda contactada uma confederação portuguesa, embora a sua colaboração não tenha sido possível. A entrevista à CITE e APEE aconteceu via Zoom e incluiu as perguntas do Guião presente no Anexo 2.

De modo a contextualizar o tema, é relevante ressaltar que a Covid-19 é uma doença contagiosa causada pelo “novo coronavírus” SARS-CoV-2 (síndrome respiratória aguda grave) – coronavírus 2 (SNS24, 2021). Esta doença foi detetada em dezembro de 2019 em Wuhan, uma cidade chinesa da província de Hubei, e alastrou-se para os restantes países, dando origem a uma pandemia (SNS24, 2021).

Em relação às respostas às questões, é curioso destacar que ambas as entrevistadas chamaram a atenção para o facto de a conciliação constituir um conceito complexo e dever incidir, além da família e do trabalho, sobre a vida pessoal dos indivíduos. Segundo a CITE e APEE, as medidas de conciliação são pensadas em larga escala para ajudar as mulheres, no entanto, acabam por prejudicá-las enormemente, ao não deixar espaço para que estas usufruam do seu espaço pessoal, logo, esta componente da vida pessoal não pode ser esquecida.

#### **3.1. Desafios da Conciliação Anteriores à Covid-19**

Quanto aos principais desafios que a conciliação tem sentido nos últimos anos em Portugal, antes da propagação da Covid-19, a CITE nota precisamente que um desafio é a necessidade premente de conciliar o trabalho, a vida familiar e pessoal: “de facto, as pessoas, no dia-a-dia e com cada vez mais afazeres profissionais mais exigentes, têm dificuldade em encontrar tempo de reserva para o seu lazer e bem-estar”. Esta é uma preocupação que conta com alguns anos e que as pessoas sentem e sinalizam, visto desejarem ter mais tempo para a família e também para si.

Segundo a CITE, este desafio é reportado por todo o tipo de trabalhadores, desde o nível mais baixo ao mais elevado. Não obstante, existem estudos que mostram que as mulheres com maiores dificuldades financeiras não refletem acerca importância e do impacto que a falta de tempo para si mesmas apresenta, porque priorizam o tempo para

cuidar dos seus filhos, ascendentes e para o trabalho. Consequentemente, marginalizam o tempo para si, apesar do desejo de poderem ter esse tempo. Nas classes superiores, a CITE nota uma maior noção da importância da conciliação, na medida em que as pessoas não abdicam do seu próprio tempo para usufruírem de tempos livres.

Já a APEE, como desafios à conciliação em anos anteriores à Covid-19, destaca os horários de trabalho, em razão de “a visão do mundo empresarial se centrar em encarar a produtividade como algo que depende exclusivamente da intensidade e quantidade de horas que as pessoas passam no seu local de trabalho”. Isto é, um grande desafio passa pelo entendimento das empresas em como as horas de trabalho representam um fator determinante de produtividade.

A APEE advoga que, por exemplo, no período da *troika*, a flexibilização laboral prejudicou os trabalhadores em geral, com a legislação relativa ao banco de horas. O banco de horas é um instrumento que retira o direito de pagar as horas extraordinárias, o que possibilita à organização requisitar trabalho extra aos colaboradores sem existir um pagamento, sendo vantajoso para esta. Contudo, a APEE defende que esta flexibilização não facilita a conciliação, pelo contrário, limita os trabalhadores, ao exceder o seu horário de trabalho sem que seja atribuída uma compensação monetária.

Em acrescento, a APEE adverte que a obsessão com a intensidade de trabalho tem impactos psicológicos e sociais, nomeadamente pelo facto de as pessoas temerem perder o seu emprego se requisitarem modelos mais flexíveis de trabalho, como o horário flexível e o teletrabalho. A APEE sustenta que alguns estudos recentes indicam que uma parte significativa de trabalhadores gostaria de usufruir de horário flexível e as empresas, em contaste, não tinham grandes expectativas de o permitir. Em suma, a APEE refere que “os sistemas de gestão de trabalho ainda estão amarrados a conceitos do capitalismo industrial duro, que de forma nenhuma é adequado às sociedades contemporâneas. Esta é uma questão complexa, que passa pela mudança de mentalidades. No entanto, tem vindo a mudar. As empresas têm percebido que os resultados são positivos quando trabalham com base em princípios éticos de sustentabilidade interna e começam a preocupar-se com a responsabilidade social”.

### **3.2. Mudanças Durante e Após a Covid-19**

No que concerne às mudanças que a Covid-19 trouxe à conciliação trabalho-família em Portugal, tanto a CITE como a APEE destacam os impactos que o teletrabalho exhibe na vida familiar, considerando sobretudo o contexto de ter filhos em casa com tarefas escolares.

Concretamente, a CITE afirma que “não deixa de ser curioso que o teletrabalho consta do Código do Trabalho como sendo uma medida que promove a conciliação. Antes da pandemia e de ser decretado o primeiro confinamento em março de 2020, a CITE incorporava um grupo de trabalho que já estava a estudar formas de potenciar o teletrabalho enquanto ferramenta de promoção da conciliação. Mas o que estamos a assistir é a um trabalho remoto, não é verdadeiramente um teletrabalho, porque não está regulamentado nesses termos. Quem faz teletrabalho ou ficou em casa, nomeadamente nos dois confinamentos pelos quais já passámos, muitas vezes ficou encarregue dos filhos e, com as tarefas domésticas, obviamente surgiu um transtorno enorme”.

Isto é, a CITE ressalta que, ainda que seja uma figura promotora de conciliação, “com toda esta mistura acabou por ser tudo menos isso, na medida em que, no mesmo espaço habitacional, temos a escola dos filhos, o local de trabalho dos pais e o ainda o espaço de lazer e familiar”. A CITE considera que tudo se confunde e mistura, e o único espaço de fuga talvez seja o “passeio higiénico”. Com a agravante de, “quando se encerraram as escolas, poder dar apoio às crianças durante o dia, nas atividades letivas e cuidados habituais e trabalhar ao mesmo tempo não é fácil, especialmente se as crianças forem muito pequenas”. A CITE crê que esta situação tem causado transtornos às famílias. Por exemplo, os pais veem-se obrigados a fazer os trabalhos (que não têm de ser feitos no imediato) ao fim do dia, depois de os filhos já estarem a dormir, o que implica um cansaço acumulado, sendo a realidade de muitas famílias.

A resposta da APEE segue uma linha semelhante à referida pela CITE, pois a APEE destaca como mudanças, essencialmente, “o confinamento ter empurrado para a dimensão familiar todas as outras dimensões, por isso, instalou-se a confusão. Num espaço curto, há incapacidade de gerir e distanciar os papéis que se estavam a desempenhar. Desde logo, a dimensão pessoal desapareceu: as pessoas não puderam manter os seus contactos e relacionamentos, o que gerou infelicidade generalizada”.

A APEE acrescentou, como uma mudança, que as organizações e instituições não estavam preparadas para reunir todas as condições para os trabalhadores exercerem as suas funções a partir de casa: “verificou-se, efetivamente, a falta de recursos tecnológicos e de literacia para que as pessoas possam laborar em teletrabalho”. Além disso, o confinamento provocou a instabilidade económica das famílias e dos filhos que não puderam assistir às aulas online, devido à incapacidade financeira das famílias para adquirirem os equipamentos necessários, como computadores. Sobressai, deste modo, a infelicidade e mal-estar dos trabalhadores e famílias. Neste sentido, a APEE frisa que um desafio será que a Rede Nacional de Apoio

averigue aspetos relacionados com as desigualdades no ensino à distância, que prejudicam a conciliação. Outra mudança da Covid-19, na visão da APEE, foi colocar “a nu os processos de exclusão social: “sente-se instabilidade, insegurança e mal-estar, com a alteração súbita das rotinas e dos hábitos, pois as pessoas tendem a ser resilientes à mudança”. Por fim, outra mudança ocorreu na legislação, em que “foi perceptível uma grande disparidade, uma produção muito imediata de legislação, que muitas vezes se tornava confusa, desajustada de uma visão conjunta, embora também não houvesse capacidade para fazer de outro modo, pois fomos apanhados de surpresa”.

### **3.3. Problemas Após a Covid-19**

Quanto aos problemas que a Covid-19 trouxe, para a CITE os impactos são muito acentuados, em termos físicos e psicológicos, para todos os indivíduos, referindo que “as pessoas estão essencialmente exaustas”, em especial as mulheres. Tal acontece porque “a maior parte das tarefas familiares e domésticas recaem sobre as estas, assim como o cuidado dos filhos. No caso das mulheres com trabalhos que não compatíveis com o teletrabalho e que normalmente não são muito bem remunerados (como as tarefas domésticas e produção fabril), sentem-se carências económicas, dado que o *lay-off* simplificado só paga 66% do salário. É um desafio para o qual é necessário atentar”.

A APEE destaca como problema a descontinuidade verificada entre a legislação, principalmente no gozo da licença de paternidade e na sua prática efetiva. Sustenta que estudos comprovam que uma percentagem significativa pais não usufruem das licenças, por três ordens de razão muito problemáticas: “por um lado, o próprio colaborador não quer usufruir; por outro, a empresa não incentiva; e, por fim, porque a mãe se apropria do espaço familiar e não o cede ao companheiro, para poderem partilhar de modo equilibrado as responsabilidades”. A APEE considera a última a mais complexa, por poder advir de questões cultivadas culturalmente e de educação. “Estas práticas destroem qualquer legislação perfeita e são um desafio para a conciliação. Qualquer trabalhador aceita que não tira a licença porque tem medo de perder o emprego. A divisão equilibrada neste aspeto seria muito relevante para a conciliação”. Assim, a educação e sensibilização para a relevância deste tema são fundamentais.

### **3.4. Futuro da Conciliação**

No tocante ao futuro da conciliação com o impacto da Covid-19, a CITE afirma que o teletrabalho “vai ser uma prioridade nos próximos tempos e, por isso, é muito importante e urgente regulamentá-lo para um cenário mais permanente”. O objetivo já era que o teletrabalho passasse a ser utilizado por qualquer pessoa que o requeresse, não

estando necessariamente ligado à vida familiar, em razão de o teletrabalho só ser permitido para trabalhadores com filhos até três anos. Contudo, segundo a CITE, o objetivo é alargar a possibilidade de aplicação mais generalizada, “porque estar constantemente em teletrabalho e afastado do local físico de trabalho e colegas traz impactos negativos para o desenvolvimento dos trabalhadores e das trabalhadoras, por isso, no futuro, o teletrabalho deverá ser utilizado de forma flexível e de acordo com as necessidades de cada um, porém, com a salvaguarda do seu tempo para si”.

Na lógica do teletrabalho, a CITE adita que existem discussões acerca de o “direito de desligar” passar a ter previsão legal no futuro, não se aplicando exclusivamente no regime de teletrabalho. “Atualmente, temos um telefone ou computador à nossa disposição no trabalho, estamos contactáveis e é importante que, futuramente, fiquem bem definidos os tempos de trabalho e os tempos que as pessoas têm para si e sua família”. Isto é, a CITE defende a existência de um impedimento legislativo relativo ao contacto dos colaboradores fora do seu horário de trabalho, visto que “há pessoas que estão constantemente sob *stress*, a ver se têm algum e-mail, mesmo durante as refeições. Devemos retirar da pandemia ensinamentos que nos permitam adotar outras boas práticas quanto a isto, ou salvaguardar direitos”.

A APEE prevê, com impacto da Covid-19, que exista uma maior sensibilização e educação para a relevância da conciliação entre o trabalho, a família e vida pessoal. No futuro, espera que a questão da conciliação seja premente. “As tendências permitem ter uma visão auspiciosa do futuro em relação à conciliação, desde logo porque já não se fala de RH e capital humano, mas sim em gestão de talentos. Assim, estamos nitidamente a apostar na competência e qualificação dos trabalhadores, do valor da pessoa para a organização, e deixamos para segundo plano os sexos, as incapacidades e deficiências”. O trabalho remoto será, da mesma forma, o futuro, pois, conforme a APEE, “as organizações percebem que reduzir o investimento em espaços físicos e pagamentos de renda acaba por resultar em maiores lucros”. A APEE crê que a noção de *smartworking* será alargada, por estar muito ligada à conciliação, em particular numa perspectiva empresarial, dado que pede que os colaboradores decidam sobre os seus tempos de trabalho, o que querem reservar para a família e para a vida pessoal. As organizações vão tender a privilegiar o bem-estar dos seus talentos, pois traz felicidade.

### **3.5. Medidas e Apoios Mais Importantes**

Face às medidas e apoios mais importantes que favorecem a conciliação em períodos de Covid-19, a CITE menciona as funções compatíveis poderem ficar em

teletrabalho, com filhos em casa, com vencimento suportado em 66%. Neste caso, o teletrabalho não é um apoio, é obrigatório, por isso as empresas apenas ajudam com os 33%. “Sem este apoio, ou as pessoas ficariam em casa sem receber nada, ou então as crianças teriam de ficar sozinhas em casa”. Para a CITE, deveria ser criada uma forma de fazer com que os pais que não consigam estar em teletrabalho, devido a situações familiares, possam deixar de estar e recebam apenas o apoio à família.

A APEE considera que um apoio muito importante seria “haver um incentivo ou reconhecimento social, pois não tem necessariamente de ser monetário, para as entidades que têm boas práticas ou que decidissem incorporar as práticas de conciliação no seu ambiente de trabalho”. Neste campo, curiosamente, a CITE possui um fórum de trabalho iGen, um conjunto de empresas cujo objetivo é divulgar, promover e partilhar as boas práticas de igualdade entre homens e mulheres no trabalho e a conciliação.

## **4. Medidas de Conciliação Trabalho-Família em Empresas e IES da Região Centro de Portugal**

### **4.1. Objetivos e Questão de Investigação**

O objetivo geral do estudo é descobrir ou averiguar as medidas de conciliação trabalho-família que são privilegiadas por organizações/instituições da Região Centro de Portugal. As organizações do estudo são empresas privadas, e as instituições são IES públicas.

Os objetivos específicos são conhecer desde quando as medidas são implementadas; quais os motivos para a sua implementação; se as medidas são vantajosas; perceber se as medidas aumentam a produtividade, satisfação, motivação e integração dos funcionários; se há adesão às medidas; e, por fim, se existe uma avaliação do seu sucesso.

Assim, a pergunta de investigação é: “Quais são as medidas de conciliação trabalho-família que empresas e IES da Região Centro de Portugal implementam?”.

Este é um estudo descritivo e exploratório. O estudo é descritivo, porque procura conhecer uma determinada realidade da sociedade, descrevendo os fenómenos com precisão; e é um estudo exploratório dado assentar na exploração uma temática, buscando o aprofundamento de conhecimento e de experiência acerca desta (Triviños, 1987).

Do ponto de vista territorial, a Região Centro de Portugal (ver Figuras 3 e 4), comporta as seguintes regiões (NUTS III): Aveiro, Coimbra, Leiria, Viseu Dão Lafões, Beira Baixa, Médio Tejo, Beiras e Serra da Estrela e Oeste (Pordata, n.d.).

Figura 3 - Regiões de Portugal, em NUTS II.



Fonte: Pordata (n.d.).

Figura 4 - Regiões da Região Centro, por NUTS III.



Fonte: INE (2019).

## **4.2. Metodologia e Métodos**

No presente estudo, foi utilizada uma abordagem metodológica qualitativa. De acordo com Minayo (2012), a análise qualitativa tem como base de estudo compreender e interpretar um tema, a partir: das experiências das pessoas, ou seja, o que se compreende acerca de algo; das suas vivências, isto é, o que vivemos com as experiências; e do senso comum, que abarca os conhecimentos que são retidos diariamente ao longo da vida, tendo em conta os valores, pontos de vista/opiniões, crenças e forma de agir e sentir. Em suma, a abordagem metodológica qualitativa é rigorosa e questiona o que os indivíduos conhecem ou pensam, o que sentem sobre um tema e o porquê de um fenómeno ter acontecido de uma certa maneira (Seers, 2012).

A recolha de dados foi realizada a partir da realização de um inquérito por entrevista, feito aos responsáveis dos RH de cada empresa/IES, ou pessoa mais indicada para fornecer as respostas. As questões colocadas na entrevista, com vista a atingir os objetivos do estudo, integram o Guião que se apresenta no Anexo 1.

Mais concretamente, entrevista do estudo é semiestruturada. Neste tipo de entrevista, o investigador segue um guião em papel, com as questões a perguntar aos participantes, e permite que estes possam responder independentemente da ordem das perguntas (Stuckey, 2013). Em função das respostas dadas pelos participantes, a conversa vai sendo conduzida, o que suscita um diálogo flexível e menos rígido, podendo incluir perguntas abertas (Stuckey, 2013). No caso do presente estudo, foram naturalmente incluídas outras questões além do guião: por exemplo, a regularidade com que são realizadas formações na empresa/IES; o montante dos prémios e apoios financeiros; e se as medidas mencionadas se aplicavam a todos os funcionários.

## **4.3. Amostra**

A amostra do estudo é não probabilística e, em específico, é classificada como uma amostra por conveniência. A amostragem não probabilística seleciona os elementos da investigação de modo não aleatório, tendo em conta critérios (Marotti et al., 2008). Na amostra por conveniência, o investigador escolhe os elementos do seu estudo, consoante estes se mostrem disponíveis para colaborar, por isso, carece de generalização para a população (Freitag, 2018).

Assim, no presente estudo, a escolha da Região Centro prendeu-se com fatores de proximidade e disponibilidade das empresas e IES. Concretamente, a seleção das organizações privadas do setor empresarial da Região de Aveiro foi feita ou por conhecimento da sua existência, por conhecer funcionários das mesmas ou por sugestão

da orientadora. Nas restantes regiões que compõem a Região Centro, a escolha envolveu pesquisa via *internet* de empresas existentes, ou consideradas “amigas da família”.

A preferência por este tipo de amostra justifica-se com a dificuldade em obter respostas, considerando que muitos contactos não se mostraram disponíveis para colaborar, ou não responderam ao contacto e, igualmente, tendo em conta a duração do estudo, não se revelou possível alargar a amostra.

Neste estudo, foram contactadas 45 empresas privadas e 9 IES. Todos os entrevistados foram informados de forma clara sobre os objetivos do mesmo, assim como acerca da garantia da confidencialidade das informações prestadas e do anonimato das empresas e IES, em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). A realização da entrevista dependeu do consentimento dos entrevistados.

O primeiro passo de comunicação com as empresas e IES passou pelo diálogo telefónico, com vista a solicitar o contacto de e-mail do indivíduo responsável pelos RH destas, ou pessoa mais indicada. Obtendo o e-mail das pessoas, estas foram contactadas pelo menos duas vezes por e-mail, para assegurar uma maior adesão, e as IES foram ainda novamente contactadas por chamada telefónica. O contacto telefónico com as empresas, para pedir o e-mail dos RH, teve início no mês de julho de 2020, e foi retomado em janeiro de 2021, terminando em meados de abril desse mesmo ano.

Das 45 empresas destacadas, 10 aceitaram colaborar no estudo. Quatro empresas responderam, por e-mail ou chamada telefónica, que não teriam disponibilidade para participar, sendo que duas justificaram que se devia à elevada carga de trabalho que a Covid-19 deixou. As restantes empresas (31) não responderam aos e-mails enviados. No que respeita às IES, apenas três de nove comprometeram-se a colaborar, e as restantes (seis) não responderam aos e-mails.

As entrevistas com as 10 empresas e três IES ocorreram maioritariamente via e-mail (em sete empresas e uma IES), e as restantes foram realizadas por videoconferência, mediante a plataforma Zoom (em três empresas e duas IES), em virtude da pandemia provocada pela Covid-19.

Em relação às respostas às perguntas, a esmagadora maioria das empresas respondeu a todas, com exceção das Empresas 6 e 3. No caso da Empresa 6, não respondeu às perguntas 2, 3 e 4 e 5, por considerar que “não se aplicam, atendendo ao facto de a única medida existente não ser especificamente pensada no sentido da conciliação”. Já a Empresa 3 justificou que, dado que a empresa tem poucas medidas, estas “não fazem muito sentido”. As IES responderam a todas as questões.

#### **4.4. Caracterização das Empresas e IES**

O estudo engloba 10 empresas privadas e três IES. Para respeitar o sigilo, foi atribuída a cada empresa e IES uma numeração, e sempre que uma organização ou instituição do estudo for mencionada ao longo do texto, seguirá a numeração atribuída, sendo esta: Empresa 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 e IES 1, 2 e 3.

As empresas e IES estão localizadas em diferentes NUTS III, sendo estas as Regiões de Aveiro, Coimbra, Leiria, Oeste, Viseu Dão Lafões e Beiras e Serra da Estrela.

A Empresa 1 está ligada principalmente a serviços de consultoria e telecomunicações; a Empresa 2 pertence a um grupo que vende ferramentas e eletrodomésticos para habitações, produtos para viaturas e atua também na área da tecnologia; a Empresa 3 dedica-se à reparação naval; a Empresa 4 é uma empresa de consultoria, que realiza formações profissionais de qualidade; a Empresa 5 relaciona-se com a área da energia renovável; a Empresa 6 trabalha no ramo da contabilidade; a Empresa 7 está ligada à comercialização de acessórios e peças de automóveis; a Empresa 8 opera na área dos biocombustíveis; a Empresa 9 trabalha no ramo da extração de granito; e, por fim, a Empresa 10 é uma empresa de serviços, que desenvolve projetos de publicidade, imagem, impressão e de decoração de espaços comerciais.

A maioria das empresas pertence ao grupo das PME – cerca de sete, e três são empresas de grande dimensão.<sup>1</sup>

No que respeita às IES, a IES 1 conta com aproximadamente 1500 trabalhadores, a IES 2 possui cerca de 4000 trabalhadores e a IES 3 tem sensivelmente 350 trabalhadores.<sup>2</sup>

#### **4.5. Caracterização dos Participantes**

No respeitante aos participantes (isto é, cada indivíduo das empresas e IES que respondeu às questões do estudo), as respostas foram fornecidas maioritariamente por mulheres (apenas quatro pessoas, em treze, pertencem ao sexo masculino).

A idade dos inquiridos varia entre os 23 e os 46 anos.

Relativamente à qualificação dos participantes, a maioria possui uma Licenciatura, em vastas áreas como a Psicologia, Direito, Administração Educacional, Gestão, Serviço Social, Biologia e Contabilidade.

---

<sup>1</sup> De modo a não denunciar as empresas, e para assegurar o anonimato destas, não foram fornecidas informações pormenorizadas, nem foi evidenciado o número de trabalhadores.

<sup>2</sup> Novamente, para assegurar que as IES não fossem identificadas, não foi mencionado o número de alunos existentes nestas.

As funções desempenhadas nas empresas incluem Gestor/a, *Agile Coach*, Diretor/a, Contabilista, Assistente Social, Assistente de Gerência, Coordenador/a dos Recursos Humanos e Responsável do Departamento de Marketing. Nas IES, as funções são a de Diretor/a ou Responsável dos Serviços de Gestão de Recursos Humanos.

## 5. Resultados

### 5.1. Medidas Implementadas

À semelhança dos estudos de Cunha (2018) e Teixeira & Nascimento (2011), as medidas foram agrupadas por tipologia, neste caso, doze: horário de trabalho; apoios aos trabalhadores; outros apoios; celebrações; períodos livres; apoio à infância; adaptação da legislação; igualdade de género; ajudas monetárias; prémios; voluntariado; e visitas.

Uma vez que existem doze tipologias de medidas, e de forma a facilitar a leitura das mesmas, foram elaboradas cerca de seis tabelas que juntam um ou mais tipos de medidas, em função da sua semelhança. Assim, as tipologias horário de trabalho e celebrações encontram-se isoladas; e foram agrupados: os apoios aos trabalhadores, à infância e outros apoios (apoios diversos); os períodos livres, voluntariado e visitas (atividades diversas); adaptação da legislação e igualdade de género (normas e direitos); e, por fim, as ajudas monetárias e prémios (apoios económicos).

Tabela 19 - Medidas de conciliação trabalho-família implementadas, no horário de trabalho.

Conciliação trabalho-família		Empresas										IES		
Tipo	Medidas implementadas: Horário de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3
Horário de Trabalho	Horários de trabalho a tempo parcial, com redução na remuneração.		x	x		x			x		x	x	x	
	Permitir um horário de trabalho mais flexível.		x		x		x	x	x	x	x	x	x	x
	Implementar os bancos de horas.		x			x				x			x	x
	Dar dias extra a colaboradores que trabalham por turnos.								x				x	
	Facilitar a troca de turnos entre colegas, quando necessário.							x	x					
	Conceder horas por mês, para que os funcionários tratem de assuntos pessoais.		x		x			x	x		x	x	x	
	Compreender a realização das "pontes" em situações de Ano Novo e Natal.		x			x		x	x		x			x
	Marcação de férias flexível.		x	x	x			x	x		x	x	x	
	Férias no dia de Natal e Ano Novo.		x		x								x	
	Folga no dia de aniversário do colaborador.				x								x	x
	Oferecer mais dias de férias ou folga a trabalhadores.		x		x									x
	Possibilitar o trabalho adicional em certos dias, para terem parte do dia livre ou a sua totalidade.		x	x	x						x			x
	Em caso de festas na escola dos filhos, ou no seu primeiro dia de aulas, os funcionários podem ter um horário mais flexível.		x		x						x	x	x	x
	Permitir que os colaboradores tenham tarde livre quando um filho faz anos.				x									

	Oferecer uma tarde livre por cada filho dos colaboradores.				x									
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tabela 20 - Medidas de conciliação trabalho-família implementadas, em apoios diversos.

Conciliação trabalho-família		Empresas										IES		
Tipo	Medidas implementadas: Apoios diversos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3
Apoios aos Trabalhadores	Troca de funções em caso de uma situação familiar delicada.		x	x	x			x	x		x		x	
	Ajudas nos estudos, de forma não monetária.		x	x					x		x		x	
	Disponibilizar cantina.		x			x			x		x	x	x	
	Auxílios na saúde, no apoio médico e ajudas especializadas.		x		x	x			x			x	x	
	Serviços que esclareçam quanto aos seus direitos no trabalho.		x	x										
	Oferecer um kit de boas-vindas a novos colaboradores, com produtos do local de trabalho.													x
	Realizar ações de formação para controlo de stress e escassez de tempo.		x	x	x	x			x		x	x	x	x
	Realizar <i>workshops</i> sobre a gestão das finanças familiares.									x				
	Acordos com outras entidades, dando benefícios aos colaboradores.		x		x			x	x				x	x
	Fornecer uma viatura associada, ou empréstimo de uma em caso de problemas com a dos funcionários.								x	x		x		
Apoio à Infância	Criar creche, ATL e programas de férias para os filhos dos colaboradores.												x	
	Protocolos com creches, entidades que realizem programas de verão e centros de estudo.		x											
	Oferecer presentes aos filhos dos trabalhadores no Dia Mundial da Criança.		x						x		x			
	Oferecer <i>tickets</i> de infância, para colaboradores com filhos até uma determinada idade.								x					
	Disponibilizar uma sala própria para as mulheres poderem extrair o leite.		x											
	Oferecer um <i>kit</i> para filhos recém-nascidos dos colaboradores.		x						x		x		x	
	Oferecer <i>kit's</i> para os filhos dos colaboradores que ingressem no 1.º ciclo.				x				x		x			
	Permitir que os trabalhadores possam levar os filhos para o local de trabalho, em caso de dificuldades.								x					x
Tornar compatível o horário de trabalho dos colaboradores com o dos seus filhos pequenos.								x	x		x	x	x	
Outros Apoios	Criar estágios de verão para os filhos dos trabalhadores.		x											
	Tentar inserir os cônjuges dos funcionários que estão desempregados no mercado de trabalho.				x									

Tabela 21 - Medidas de conciliação trabalho-família implementadas, nas celebrações.

Conciliação trabalho-família		Empresas										IES		
Tipo	Medidas implementadas: Celebrações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3
Celebrações	Celebrar datas importantes para os colaboradores.		x		x	x			x		x	x		
	Celebrar o Dia da Mãe e do Dia do Pai.					x			x					
	Realizar uma Festa de Natal para colaboradores e família.				x	x		x	x	x	x	x		x
	Realizar um evento anual, que reúne os trabalhadores, e no qual a família pode estar presente.	x												
	Dedicar um dia às crianças dos colaboradores, com atividades para estas.												x	

Tabela 22 - Medidas de conciliação trabalho-família implementadas, em atividades diversas.

Conciliação trabalho-família		Empresas										IES		
Tipo	Medidas implementadas: Atividades diversas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3
Períodos Livres	Atividades fora do trabalho, para os funcionários e família.		x		x			x	x		x	x		
Voluntariado	Participação dos colaboradores e família em ações de voluntariado.				x				x		x	x	x	
Visitas	Disponibilizar um dia aberto na entidade, no qual a família dos colaboradores pode conhecer as instalações.					x			x			x	x	

Tabela 23 - Medidas de conciliação trabalho-família implementadas, nas normas e direitos.

Conciliação trabalho-família		Empresas										IES			
Tipo	Medidas implementadas: Normas e direitos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	
Adaptação da Legislação	Dispensar certos dias de trabalho às mulheres gestantes, podendo estas não ir trabalhar até ao dia previsto para o parto.							x			x				
	Aumentar mais o tempo das licenças de parentalidade, ou permitir pausas na carreira.										x				
	Diminuir ainda mais o horário de trabalho, após a licença de parentalidade, para prestarem cuidados aos filhos.							x			x				
	Permitir que os trabalhadores saiam do local de trabalho para cuidarem de filhos/familiares doentes ou dependentes.		x						x	x	x	x			
	Facilitar a utilização da jornada contínua.									x		x			

	Promover o teletrabalho, sempre que possível.			x	x			x					
	Permitir que as trabalhadoras lactantes usufruam de um horário ainda mais flexível no que toca à amamentação.	x						x		x			
Igualdade de Género	Projetos que visam a igualdade entre sexos e o respeito pelas diretivas europeias.		x				x					x	x
	Abertura de vagas, para as mulheres, em cargos tradicionalmente ocupados por homens.		x				x	x					

Tabela 24 - Medidas de conciliação trabalho-família implementadas, nos apoios económicos.

Conciliação trabalho-família		Empresas										IES		
Tipo	Medidas implementadas: Apoios económicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3
Ajudas Monetárias	Seguro de saúde para os trabalhadores.	x				x			x		x			
	Seguro de acidentes pessoais para os trabalhadores.			x										
	Seguro para auxílio de situações dispendiosas dos trabalhadores.	x												
	Oferecer Cabaz de Natal.	x				x		x	x		x			
	Oferecer vales de Natal.				x	x			x		x			
	Oferecer presentes aos filhos no Natal.				x	x								
	Atribuir bolsas de mérito anuais para os filhos dos colaboradores com melhores notas, no 2.º e 3.º ciclos, ensino secundário e ensino superior.									x				
	Ajudar a pagar propinas universitárias dos filhos.	x								x				
	Oferecer dinheiro para pagar o material escolar dos filhos.					x								
	Oferecer uma quantia monetária quando nasce um filho.					x								
	Ajudar a pagar propinas universitárias dos colaboradores.	x			x					x				x
	Pagar subsídio de refeição num valor superior ao da Lei.									x				
	Oferecer produtos da empresa, quando são lançados ou quando existem celebrações nesta.									x				
Pagar o combustível a colaboradores que trabalhem longe da sua habitação.					x				x					
Prémios	Oferecer prémios pelo êxito escolar dos filhos dos colaboradores.	x							x					
	Oferecer um <i>voucher</i> ou prémio ao colaborador, quando apresentada a melhor proposta de melhoria, ou as melhores ideias.	x			x	x		x	x					
	Oferecer prémios para recompensar o desempenho dos trabalhadores.	x			x	x			x		x			

### 5.1.1. Horário de Trabalho

No que diz respeito ao horário de trabalho, verifica-se uma prática comum a quase todas as empresas (e a todas as IES) de permitir o horário de trabalho mais flexível, tendo em conta as necessidades dos trabalhadores, desde que os prazos e tarefas sejam cumpridos. Contudo, em empresas que incluam funcionários a trabalhar na produção, como a Empresa 2 e 5, esta medida não é aplicável, sendo exclusivamente permitida ao pessoal dos escritórios. A Empresa 8, que também conta com pessoal da produção, nota a particularidade de o horário ser sempre flexível ao almoço para todos os trabalhadores. Nas IES 1, 2 e 3, a flexibilidade de horários apenas é aplicável ao pessoal técnico e administrativo, uma vez que os docentes por si só já conseguem que o seu horário seja mais ajustado à sua realidade familiar, por terem isenção de horário.

A marcação de férias flexível cifra outra medida bastante destacada, embora, na Empresa 2, não se mostre possível de usufruir por parte dos colaboradores da produção. A flexibilidade é ainda superior na IES 2, fruto de uma política existente que permite e incentiva os casais da IES a tirarem férias no mesmo período.

O banco de horas, na Empresa 2, é somente destinado para a população fabril. A pessoa inquirida da Empresa 2 acrescentou que “os bancos de horas são a medida que os operadores menos gostam e que suscita mais queixas, porque permite trabalhar muitos sábados ou mais uma hora por dia”. Na IES 2 o banco de horas é aplicado ao pessoal do SAS (Serviços de Ação Social). Na IES 3, o banco de horas é aplicado a todos os funcionários, salvo os docentes.

Em relação aos dias extra oferecidos, na Empresa 8 são oferecidos dias extra de férias aos trabalhadores da produção, dado que trabalham por turnos rotativos. Já a Empresa 4 oferece dias extra de férias para recompensar os funcionários que trabalham mais horas. Na Empresa 2, caso o trabalhador não tenha faltas por absentismo no ano anterior, existe uma majoração de três dias de férias: passam a ser 25 e não 22, sendo esses dias escolhidos quando os trabalhadores desejarem. No caso da IES 2, os dias extra de folga são dados quando o trabalhador trabalhou mais horas no ano anterior ou num determinado mês, podendo gozá-las.

Quase todas as empresas concedem algumas horas para tratarem de assuntos pessoais e que não são descontadas, variando entre duas (Empresa 4) e quatro horas (IES 1 e 2). Nas supracitadas IES, existe um crédito de horas que os trabalhadores podem gozar, exceto os docentes e investigadores.

Na compreensão das “pontes” na altura do Natal e Ano Novo, tanto a IES 1 como a Empresa 2 alargam as festividades para a Páscoa, e na Empresa 2 também se aplica

no Carnaval. Na empresa mencionada, são dadas sempre férias nesses períodos, principalmente ao pessoal da produção fabril.

É interessante reportar que a IES 1 promove a dispensa no dia de aniversário dos funcionários, contudo, tal medida não foi pensada numa lógica de conciliação, mas sim de motivação.

A Empresa 4 refere que os seus funcionários trabalham uma hora a mais na segunda-feira e saem uma hora mais cedo na sexta-feira. Na IES 2, o pessoal técnico costuma ter tarde livre na última sexta-feira do mês, trabalhando mais tempo nos dias anteriores dessa semana, embora alguns colaboradores o façam sempre.

Por fim, nas IES, apesar de os trabalhadores não poderem faltar em caso de festas na escola dos filhos, o Programa 3 em Linha permite que estes usufruam de uma dispensa de três horas para acompanharem as crianças no primeiro dia de escola.

### **5.1.2. Apoios aos Trabalhadores**

Face aos apoios aos trabalhadores, sobressai a realização de formações com vista a controlar momentos de *stress* e falta de tempo, que é uma medida implementada por uma parte significativa de empresas e IES. Na Empresa 5 e na IES 2, as formações abordam ainda a gestão de emoções e, somente na IES 2, o otimismo no local de trabalho. As ações de formação acontecem uma vez por ano nas Empresas 4, 5 e 10.

No que concerne às ajudas nos estudos, a Empresa 2 facilita nos casos em que os documentos não tenham sido entregues, não descurando, contudo, a importância desse processo. Já na Empresa 8, os colaboradores são incentivados a concluir o 12.º, pelo que até é realizada uma cerimónia dedicada à entrega dos certificados.

A disponibilização de cantina, na Empresa 5, ocorre sempre ao almoço e jantar, com pratos de carne, peixe, dieta e vegetariano. Esses pratos existem, de igual modo, na Empresa 2, contudo, a cantina apenas está aberta à hora de almoço. Na IES 2, os colaboradores desfrutam também de descontos na cantina.

Quanto aos auxílios na saúde, interessa frisar que as Empresas 2 e 5 e a IES 1 possuem um serviço interno de saúde.

Em detalhe, a Empresa 2 conta com um posto médico, que inclui serviços de enfermagem, fisioterapia e colheita de sangue. Na Empresa 5, este serviço interno abrange a medicina do trabalho (com exames periódicos, análise dos postos de trabalho, análise dos produtos químicos utilizados, consultas), a medicina curativa (com consultas e encaminhamento) e fisioterapia. Na Empresa 8, existe a prática de o médico se deslocar às instalações. A IES 1 tem um gabinete médico. Além disso, na IES 1 foi criado

um gabinete de desporto, com um programa que consiste em “a 10 minutos de começar o dia de trabalho, fazer 10 minutos de exercício”. Acrescenta-se que, na IES 1, um aluno de desporto dá uma aula semanal à distância, para a prática de desporto. A Empresa 8 desenvolve anualmente a uma semana dedicada à saúde, na qual estimula a importância do exercício físico e dos hábitos saudáveis, bem como da saúde mental. As Empresas 2, 4, 5, e 8 e a IES 2 promovem a prática de ginástica laboral diariamente. A Empresa 5 disponibiliza um serviço de acompanhamento e encaminhamento para situações de fragilidade psicológica, familiar e social dos colaboradores, além dos serviços especializados, em áreas como estomatologia e oftalmologia. Por fim, na IES 1, todos os funcionários usufruem de descontos na saúde e, na IES 2, são disponibilizadas consultas gratuitas, ajuda psicológica e ajuda especializada.

Os *workshops* da Empresa 8 incluem, por exemplo, ajudar os colaboradores na compra de uma casa, acompanhando-os na escolha do banco e em relação aos documentos necessários; e auxiliá-los na aquisição de créditos.

Face aos protocolos com outras entidades, uma medida bastante praticada pelas empresas e IES, sobressaem: protocolos com ginásios, com descontos para todos os funcionários (Empresas 2 e 8, IES 1 e 2), ou pagando-os na totalidade (Empresa 4); e descontos em restaurantes (IES 1 e 2); em serviços de oftalmologia e fisioterapia (Empresa 8); em farmácias, oficinas (IES 1); em lojas de roupa e clínicas (IES 2); e em cabeleireiros, lojas de desporto e de telecomunicações, e postos de combustível (Empresa 2). Adicionalmente, a Empresa 2 disponibiliza um cartão de 60€ a todos os colaboradores para gastarem no grupo Sonae, e a Empresa 4 paga totalmente um serviço de manicure uma vez por mês.

Relativamente às viaturas, a Empresa 8 oferece um carro associado a apenas alguns trabalhadores, como os diretores e comerciais.

É relevante assinalar que a Empresa 4 facultava um fundo de pensões para estimular a reforma dos trabalhadores, contudo, este foi recusado e não teve adesão geral, porque, segundo a pessoa inquirida, “os funcionários preferem receber dinheiro”.

### **5.1.3. Outros Apoios**

Nesta tipologia, sobressai uma prática que ocorre na Empresa 2, na qual são promovidos, todos os anos, estágios de verão para os filhos dos colaboradores, consoante as áreas de trabalho dos departamentos. A sua duração varia entre um e dois meses, sendo o montante de 250€ por mês, e ainda dispõem de almoço gratuito.

#### **5.1.4. Celebrações**

No respeitante às celebrações, a medida com maior destaque entre as empresas e IES é a realização de uma Festa de Natal, que reúne os trabalhadores e respetivas famílias, nas Empresas 4,5, 7, 8, 9 e 10, e nas IES 1 e 3.

A celebração de datas importantes da vida dos colaboradores é outra medida com destaque. Nas Empresas 5 e 8, celebram-se os 10 anos de serviço, sendo que, na primeira, o trabalhador é reconhecido publicamente e recebe uma miniatura do artigo produzido pela empresa. Já na Empresa 2 celebram-se os 25 e 40 anos de casa dos trabalhadores. Uma celebração diferenciada consiste na oferta de um bolo, quando um colaborador faz anos, na Empresa 10. A Empresa 4 tem por hábito celebrar o nascimento dos filhos dos funcionários. Quanto às IES, a IES 1 homenageia os trabalhadores com 25 anos de casa, em todas as aberturas de anos letivos, e entrega-lhes uma prenda. Em adição, cada Escola da IES 1 celebra o dia das crianças, que consiste num dia em que os colaboradores trazem os seus filhos às instalações e são preparadas atividades que envolvem, por exemplo, contar histórias na biblioteca e assistir a peças de teatro.

Por fim, a única medida implementada na Empresa 1 é a realização de um evento com todos os colaboradores, no qual a família também participa, proporcionando momentos de partilha.

#### **5.1.5. Períodos Livres**

A respeito dos períodos livres (nos quais a família também está incluída), enfatizam-se: a organização de atividades desportivas, como torneios de futebol e voleibol, passeios de mota e idas à pesca, ao longo de todo o ano (Empresa 2); a realização de atividades desportivas, como o futebol, uma vez por ano (Empresa 4); e a prática de aulas de ioga (IES 1). Nesta tipologia, a Empresa 8 conta com uma medida distinta para ocupação de tempos livres, pois possui uma biblioteca, na qual permite aos colaboradores requisitar livros, podendo ser utilizados pela/com a família.

#### **5.1.6. Apoio à Infância**

No tocante ao apoio à infância, cerca de três empresas (7, 8 e 10) e duas IES (1 e 2) permitem aos colaboradores alinhar o horário de trabalho com o dos seus filhos pequenos. Esta medida, de acordo com a pessoa entrevistada da Empresa 2, dificilmente é exequível, dado que a empresa contém muitos trabalhadores. Acerca da Empresa 8, esta medida aplica-se a casos de famílias monoparentais, facilitando que o horário das colaboradoras seja compatível com o dos filhos, trabalhando num turno fixo.

Por sua vez, as IES 1 e 2 frisam a facilidade de, designadamente os docentes, poderem tornar compatível o seu horário de trabalho com o da escola dos filhos.

A IES 2 é a única que tem uma creche própria, que os SAS dispõem aos funcionários, além de ATL e programas de férias para os filhos. Ainda assim, a IES 1 teve, igualmente, uma creche, no entanto, a escassa adesão a esta medida pelos funcionários justificou o término da mesma.

A Empresa 2 é, de igual forma, a única a ter protocolos com ATL, centros de estudo e entidades que fazem atividades de verão, dando descontos aos funcionários.

Os *tickets* de infância da empresa 8 participam as despesas com a escola, para colaboradores com filhos até aos seis anos.

No que respeita ao *kit* para recém-nascidos, na Empresa 2 é oferecido um cabaz com produtos como fraldas, um ramo de flores e um cartão com valor fixo para gastar no Continente, por exemplo. Na IES 2, a medida é exclusiva para o pessoal dos RH, sendo incluídos artigos como a cadeira para alimentar o recém-nascido.

#### **5.1.7. Adaptação da Legislação**

Nesta tipologia, é de ressaltar que a medida mais aplicada pelas empresas e IES é a permissão de os colaboradores saírem do local de trabalho para cuidarem de filhos ou familiares doentes ou dependentes. Inclusive, tanto a Empresa 2 como a Empresa 8 referiram que, caso não existisse esta facilidade, a empresa ficaria a perder, porque este tipo de apoios são muito importantes e afetam o desempenho dos colaboradores. A Empresa 8 destacou que as horas em falta não são descontadas no dia de trabalho.

A facilitação da jornada contínua e a maior flexibilidade no horário de amamentação são medidas exclusivas da parte administrativa da Empresa 8.

Na empresa 10, embora esteja prevista a medida de aumentar mais o tempo das licenças de parentalidade, nota não ter tido pedidos dos colaboradores até ao momento da entrevista.

Quanto a alargar a legislação, a pessoa inquirida pela Empresa 4 sublinhou que “não é possível, as pessoas têm de perceber que as empresas vivem de rendimento, nós não somos o Estado Social”. As IES 1 e 2 destacaram que aplicam apenas as normas previstas na Lei.

#### **5.1.8. Igualdade de Género**

A igualdade entre os sexos foi aludida como prioridade nas IES 1 e 2, sendo que a última conta com um projeto neste sentido e dá formação, procurando sensibilizar os funcionários para a importância do tema.

Na Empresa 4, o indivíduo inquirido considera que as medidas de igualdade entre sexos são uma questão que incumbe aos próprios trabalhadores e não à empresa: “é uma questão de educação e de bom-senso de cada um”, pelo que a empresa se abstém.

#### **5.1.9. Ajudas Monetárias**

Dentro das ajudas monetárias, destaca-se a oferta do Cabaz de Natal, comum às Empresas 2, 5, 7, 8 e 10.

Relativamente ao seguro de saúde, entre as empresas mencionadas, sobressai o caso da Empresa 2, na qual o seguro de saúde pode integrar também cônjuges e filhos dos colaboradores.

Em relação ao seguro que busca auxiliar situações quotidianas dispendiosas, a Empresa 2 conta com um seguro em que os trabalhadores recebem um empréstimo do dinheiro que necessitam para pagar essa situação (ex: reparar o carro). Posteriormente, os colaboradores vão devolvendo o valor total do empréstimo às prestações e sem juros, sendo definido um plano, que consiste em retirar uma parte do ordenado mensal do trabalhador até totalizar o valor dos empréstimos.

A oferta de um presente aos filhos dos trabalhadores, no Natal, no caso da Empresa 5, verifica-se até estes terem 12 anos. Após essa idade, já não é uma prática.

Na Empresa 8, as bolsas de mérito para os alunos do 2.º e 3.º ciclos é de cerca de 300€, a do secundário é de 400€ e a do ensino superior é de 500€. Não obstante, existe um regulamento na empresa com algumas exigências, como o facto de os alunos não poderem ter negativas e faltas a nenhuma disciplina e, preferencialmente, as notas de cada disciplina devem ser de 14 ou mais valores, apesar de serem abertas exceções.

Quando nasce um filho de um colaborador, a Empresa 4 fornece uma ajuda monetária de 200€. Em acrescento, a Empresa 4 oferece 75€ anuais para pagar material escolar, até aos 18 anos dos filhos dos funcionários.

Quanto ao pagamento de propinas, as Empresas 2 e 4 suportam as despesas com as propinas para o estudo dos seus colaboradores. Na Empresa 2, se estes tirarem por exemplo o nível de Licenciatura e se tiverem aproveitamento em todas as unidades curriculares em que se inscreverem, no fim do ano a empresa paga-as totalmente. Na Empresa 4, quando o curso dos colaboradores é de interesse para a empresa, paga-as totalmente. Em relação a ajuda no pagamento das propinas universitárias dos filhos dos funcionários, a Empresa 2 implementa essa medida, desde que a média anual seja superior a 14 valores. Os trabalhadores entregam os certificados do aproveitamento escolar dos filhos e a empresa paga as propinas no final do ano. Esta medida do

pagamento de propinas foi considerada muito importante pela pessoa inquirida da Empresa 2, porque motiva os colaboradores e os filhos a estudar e a melhorarem as notas. Esta medida não é aplicada a todos os níveis hierárquicos da Empresa 2, já que os mais elevados não usufruem desta.

Na IES 2, são reduzidos os valores das propinas para qualquer trabalhador.

#### **5.1.10. Prémios**

Face aos prémios, salienta-se que cinco empresas (Empresas 2, 4, 5, 7 e 8) implementam a oferta de prémios quando apresentada a melhor proposta de melhoria pelo empregado. Na Empresa 2, uma vez que é aplicado um sistema de melhoria contínua, se a sugestão do trabalhador reduzir efetivamente os custos da empresa, esta calcula a poupança obtida com a melhoria e o colaborador recebe 5% desse valor. Na Empresa 5, esse valor varia entre 0,50€ a 500€. Na Empresa 4, o prémio pode ir até dois salários anuais. Na Empresa 8, existe um concurso em que as melhores ideias são premiadas monetariamente, contudo, o prémio pode ser o ganho de viagens.

No que concerne aos prémios para recompensar o desempenho dos colaboradores, a Empresa 4 oferece um bónus anual de quase mais um salário, para recompensar todos aqueles que se destacam. Além disso, felicitam o empregado publicamente e dão uma estatueta de bom desempenho, no final do ano, aos que se destacam mais. A Empresa 8 premeia essencialmente os trabalhadores dos postos, dando promoções no pequeno-almoço.

É interessante destacar que a pessoa inquirida da Empresa 4 crê que oferecer prémios aos filhos pelo bom desempenho escolar é “interferir na sua vida pessoal”.

#### **5.1.11. Voluntariado**

O voluntariado é considerado de extrema relevância para a Empresa 4, dado que uma das áreas mais importantes da empresa é a responsabilidade social. Esta empresa inclui também a participação cívica. A Empresa 8 conta com alguns parceiros para realizar voluntariado local e internacional, num regulamento interno, em que a empresa comparticipa uma parte das despesas para o colaborador fazer voluntariado, no qual a família pode participar. Na IES 1, o voluntariado é encarado como sendo muito importante, contando com, por exemplo, a entrega de brinquedos a instituições de cariz social, destinados a crianças.

### **5.1.12. Visitas**

A medida praticada engloba as visitas, por parte da família, ao local de trabalho dos funcionários, feita em duas Empresas (5 e 8) e duas IES (1 e 2). Na IES 2, esta visita conta com um guia e acontece no “Dia da Família”, no qual são preparadas algumas atividades, como ensinar a fazer origamis. Curiosamente, esta tradição da IES 2 manteve-se mesmo em tempos de pandemia, mediante via virtual.

### **5.2. Duração das Medidas**

No que respeita ao período de tempo a partir do qual as medidas passaram a ser implementadas, as respostas são variadas.

As Empresas 1, 5, 6 e 9 expõem que implementam as medidas desde o início da atividade da empresa.

A Empresa 2 fornece detalhes mais elaborados, destacando que existem medidas adotadas desde o início da fundação da empresa, como os seguros, o posto médico e o apoio nos estudos dos funcionários; outras têm sensivelmente 10 anos, como o banco de horas e os empréstimos; e outras são aplicadas há cinco anos ou menos, nomeadamente o teletrabalho e as bolsas de estudo para filhos de colaboradores.

A Empresa 4 menciona que disponibiliza as medidas, no geral, há cinco anos; A Empresa 7 refere que as medidas são implementadas há sensivelmente 20 anos; nas Empresas 8 e 10, algumas medidas são aplicadas desde sempre, contudo, os prémios, por exemplo, são mais recentes, e na Empresa 8 estas têm vindo a crescer desde 2018.

Nas IES 1 e 3, as medidas são aplicadas há aproximadamente 10 anos. Na IES 2, muitas medidas surgiram desde inícios de 2019, com a mudança reitoral, pois tem existido uma maior abertura para criar outro tipo de medidas.

### **5.3. Motivos Para a Adoção das Medidas**

No respeitante aos motivos que levaram as Empresas e IES a implementar as medidas de conciliação trabalho-família, todas as IES e as Empresas 7 e 10 destacaram que o motivo se prendeu com a necessidade de contribuir para o aumento da motivação dos funcionários. De acordo com estas empresas e IES, a permissão de uma melhor gestão do tempo dos funcionários para a conciliação entre o trabalho e a vida familiar dá origem a trabalhadores mais motivados e, conseqüentemente, mais produtivos. Ora, outro fator tem que ver com a necessidade de aumentar a produtividade, proferido pela Empresa 10 e IES 1.

As Empresas 4, 5, 8, 9 e a IES 2 indicam que um fator muito importante que espoletou a criação das medidas foi a aposta no sentimento de valorização do trabalhador. A partir das medidas disponibilizadas pela empresa ou IES, os colaboradores sentem que o seu trabalho é respeitado e valorizado/reconhecido. A Empresa 4 acrescenta que, dado que o colaborador faz parte integrante da empresa, este é importante e tem valor para a mesma, logo, as medidas “são uma recompensa pelo contributo que entrega à organização”.

Outros motivos destacados foram a garantia da saúde mental e bem-estar dos trabalhadores (Empresas 8, 9 e IES 2). Sobretudo com o aumento do volume de trabalho, a Empresa 8 evidencia ser necessário “potenciar o seu bem-estar, e a implementação das medidas transmite preocupação da empresa com a melhoria da sua qualidade de vida”.

A IES 2 acrescenta que as medidas surgiram por serem cada vez mais importantes para propiciar a felicidade no local de trabalho, ressaltando que “não podemos esquecer-nos de que muitos dos nossos trabalhadores vêm de zonas circundantes, tendo deslocações associadas. Se não houver este tipo de mecanismos de conciliação, acabamos por perder talento, porque essas pessoas procurarão trabalhar mais perto de casa. É cada vez mais importante os funcionários sentirem que a instituição se importa com estas questões e que eles não são indiferentes”. Assim, para a IES 2 “é imperioso que o foco não seja somente os resultados, mas também as pessoas e o seu bem-estar no trabalho, o que só acontece se existir uma boa conciliação da vida pessoal e profissional”.

As Empresas 5, 7 e 10 declaram que outros motivos estão relacionados com a ânsia em “promover um ambiente saudável de trabalho” na organização.

Por fim, a Empresa 8 enfatiza que outras medidas foram surgindo como resultado de necessidades que se foram tornando evidentes ao longo do tempo, bem como quando os colaboradores começaram a pedir algumas regalias; na Empresa 1, o evento surgiu de modo a permitir que os trabalhadores estivessem todos juntos; e a Empresa 2 implementa as medidas por estar atenta às que são aplicadas nas outras empresas e às tendências do mercado, fazendo *benchmarking* com as organizações.

#### **5.4. Produtividade/Motivação/Satisfação/Integração Após as Medidas**

Em relação ao efeito das medidas na produtividade, motivação, satisfação e integração, isto é, se a adesão dos funcionários às medidas de conciliação permitiu

aumentar estes fatores, a Empresa 1 foi a única que mencionou que “não se sentiram alterações”, notando que apenas implementa uma medida.

As restantes empresas que responderam a esta questão (Empresas 2, 4, 5, 7, 8, 9 e 10) revelaram um aumento destes fatores, tal como todas as IES.

Designadamente na Empresa 2 todos os fatores evidenciaram melhorias, sendo que a motivação e integração se traduzem no sentimento de “vestir a camisola”. As Empresas 4 e 5 observam que as medidas contribuem especialmente para a motivação, existindo ganhos evidentes com estas. Nas Empresas 7, 8 e 9 e 10 o aumento da motivação, satisfação e integração dos funcionários desencadeou a melhoria do desempenho dos colaboradores. Inclusive, a Empresa 8 destaca que os funcionários, ao usufruírem das medidas, mostram-se “muito mais dispostos a contribuir para a empresa, e um colaborador com saúde física e mental vai produzir em dobro”; e a Empresa 10 defende que “o colaborador fica mais motivado até para solucionar problemas”.

Nas IES 1 e 2, aponta-se um aumento claro de todos os aspetos, em especial os três primeiros. A IES 3 revela que, inicialmente, as medidas permitiram aumentar esses fatores, no entanto, “atualmente, os funcionários já veem estas medidas como um direito adquirido e não como um benefício, pelo que o seu efeito já não é tão notório. No entanto, se estas medidas fossem retiradas, causariam descontentamento e diminuição da satisfação e produtividade”.

## **5.5. Adesão às Medidas**

Relativamente à adesão geral dos funcionários às medidas praticadas (isto é, se os funcionários usufruem ou não destas) as Empresas 2, 4, 5, 8, 9 e 10 e todas as IES manifestam que a adesão é “bastante satisfatória”.

Em concreto, a Empresa 2 expõe que os trabalhadores não aderem às medidas por diferentes motivos, nomeadamente: por serem funcionários recentes que desconhecem as medidas, apesar dos esforços por parte da empresa para que tal não aconteça; por não desejarem expor-se e preferirem “separar as águas, sem misturar o pessoal com o profissional”; ou por terem vergonha de solicitar o usufruto das medidas. Em referência à IES 2, a pessoa inquirida afirma que cada vez mais funcionários aderem às formações oferecidas.

A Empresa 1 destaca que “sensivelmente metade dos trabalhadores aderem às medidas, explicado pelo facto de a empresa incluir algumas instalações no território nacional, o que por vezes impossibilita a deslocação. Não obstante, quem adere gosta, por ser uma atividade diferente”.

Por fim, a Empresa 7 referencia que a adesão depende da medida em questão, pois “existem delas com maior e outras com menor afluência”, acrescentando que, quem não aproveita, fá-lo por opção.

## **5.6. Vantagens das Medidas**

As vantagens que as medidas de conciliação trabalho-família trazem às Empresas 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10, às IES 1, 2 e 3 e aos seus funcionários são inúmeras.

Na empresa 1, a medida existente “é importante, porque como não trabalham todos juntos diariamente, pode ser uma boa opção para convívio e partilha”.

Para a Empresa 2, “embora obviamente exista um elevado esforço financeiro com as medidas, ganham-se pessoas satisfeitas. A moeda de troca é muito vantajosa”.

As medidas, para a Empresa 4, “são vantajosas para ambas as partes, porque estimula a motivação dos trabalhadores e o “vestir a camisola”. Estes sentem-se ligados aos valores da empresa, o que favorece a empresa também”.

Na Empresa 5 “a implementação destas medidas contribui para a criação de um ambiente saudável na empresa, valorizando o trabalhador enquanto pessoa”.

A Empresa 6 refere que a medida existente é vantajosa para o bem-estar e produtividade dos funcionários, favorecendo a empresa.

A Empresa 7 defende que as medidas se mostram profícuas, “pois a motivação conquista-se com estes pormenores e não há nada melhor do que ter uma equipa motivada e com vontade de crescimento próprio e em conjunto, embora algumas penso serem exageradas”.

Na Empresa 8 vê as medidas como muito vantajosas, já que trazem bem-estar, mais saúde e qualidade de vida, o que se torna favorável para a própria organização.

Na visão da Empresa 9, “é vantajoso, uma vez que permite aos funcionários ter alguma liberdade e despreocupação para situações complicadas ou que se tornariam um transtorno, compensando com o seu trabalho”.

A Empresa 10 sente que é proveitoso aplicar as medidas, pois demonstra que a empresa reconhece os seus colaboradores e que está disposta a apostar nas pessoas.

A IES 2 sublinha que os próprios trabalhadores percebem o valor que as medidas lhes trazem, quer na vida pessoal ou profissional, porquanto ajudam e facilitam a dinâmica destas. A IES diz que as medidas são muito vantajosas e relevantes, “mas há sempre caminho para melhorar. Vamos tentando sempre ajudar os trabalhadores”.

Na IES 3, “as medidas são bastante vantajosas para os funcionários, que assim podem gerir com alguma flexibilidade os seus horários e conciliar a sua vida profissional

e familiar”. Para a própria IES as medidas também são vantajosas, “na medida em que, se os funcionários estiverem mais satisfeitos, aumentarão a sua produtividade”.

### **5.7. Avaliação das Medidas**

As Empresas 1, 6 e 9 não fazem nenhuma avaliação formal da(s) medida(s) aplicada(s). A Empresa 9 justificou referindo que “não temos sentido essa necessidade, pois quando algum funcionário tem algum assunto a resolver, é sempre comunicado à gerência, que está recetiva aos pedidos”. A Empresa 1 também aborda as equipas. As IES 1 e 3 não têm por hábito fazer a avaliação, “uma vez que os últimos 10 anos foram marcados por cortes, pelo que a conjuntura nunca seria favorável” (IES 1), ou “porque tem falta de recursos humanos para o fazer” (IES 3).

Por outro lado, as Empresas 2, 4, 5 e 10 e a IES 2 realizam anualmente um inquérito por questionário aos trabalhadores – com exceção da Empresa 2, em que este é feito a cada dois anos – com o propósito de: “saber se estes conhecem as medidas e qual é a sua satisfação com estas” (Empresa 2); “perceber as medidas lhes agradam, se conhecem as que existem, sugestões para medidas futuras, e a empresa depois decide se pretende implementá-las” (Empresa 4); e de “receber *feedback* da sua satisfação, nos quais avaliam as iniciativas criadas”.

Em particular, além dos inquéritos, a Empresa 10 tem reuniões nas quais discute as medidas implementadas; a Empresa 8 conta com outras formas de ouvir mais sugestões dos colaboradores, que podem enviar por e-mail, e disponibiliza caixas onde podem ser colocadas ideias; e a IES 2 recorre à avaliação das formações após estas terem ocorrido e organiza reuniões para entender o sucesso das medidas, bem como entender o que pode ser melhorado.

A Empresa 7 informa que o hábito de proceder à avaliação da satisfação dos colaboradores com as medidas é recente, tendo início no ano passado.

### **5.8. Medidas Sugeridas/a Implementar no Futuro**

Apesar de não constar como uma pergunta na entrevista realizada, alguns inquiridos destacaram, de forma espontânea, medidas que gostariam de ver implementadas na empresa ou IES, ou que já estão pensadas para aplicar brevemente, ou que estão em processo de implementação. Assim, é interessante destacá-las.

A Empresa 2 frisou que planeava avançar com a oferta de serviços de transporte para os colaboradores, no entanto, esta prática foi travada pela pandemia da Covid-19. Similarmente, na Empresa 8, estava previsto o arranque da ginástica laboral, e a pandemia também não permitiu.

A IES 1 encontra-se a construir uma sala para as mulheres lactantes poderem amamentar. A IES 1 está a pensar propor, no seu regulamento, a compensação dos funcionários que aderem ao voluntariado, na medida em que permite que eles possam fazer voluntariado num dia de trabalho e gozar esse dia na totalidade, posteriormente.

Na IES 2, foi destacado o desejo de que o teletrabalho fosse alargado para além dos termos da legislação.

A pessoa inquirida pela Empresa 1 gostaria que existisse a “picagem do ponto”, porque os colaboradores fazem sempre mais de 40 horas semanais, e com este controlo teriam maior disponibilidade para os compromissos familiares; e a liberdade de entrar mais cedo ou sair mais tarde, isto é, um horário mais flexível.

Por fim, a Empresa 2 pondera reduzir o tempo exigido de atividade na empresa para as celebrações (para 10 anos), dado afirmar que 25 de casa é “exagerado”.



## 6. Discussão dos Resultados

Os resultados do estudo, que pretendia descobrir as medidas de conciliação trabalho-família implementadas em empresas e IES da Região Centro de Portugal, mostram que o teor das medidas existentes é compatível com o da literatura, dos estudos de Afonso (2018), Amorim (2013), Andrade (2017), Costa (2012), Cunha (2018), Guerreiro et al. (2006), Hamid (2012), OCDE (2007) e Teixeira & Nascimento (2011).

As medidas aplicadas no estudo mostraram-se diversas. Comparando as medidas da presente investigação com as dos estudos acima destacados, verifica-se que uma parte bastante significativa destas são comuns ou semelhantes. No entanto, sobressaem diferenças: os apoios aos progenitores das entidades, medidas presentes na revisão de literatura destacada anteriormente, não constam na investigação efetuada, e o inverso verifica-se nas visitas da família às entidades.

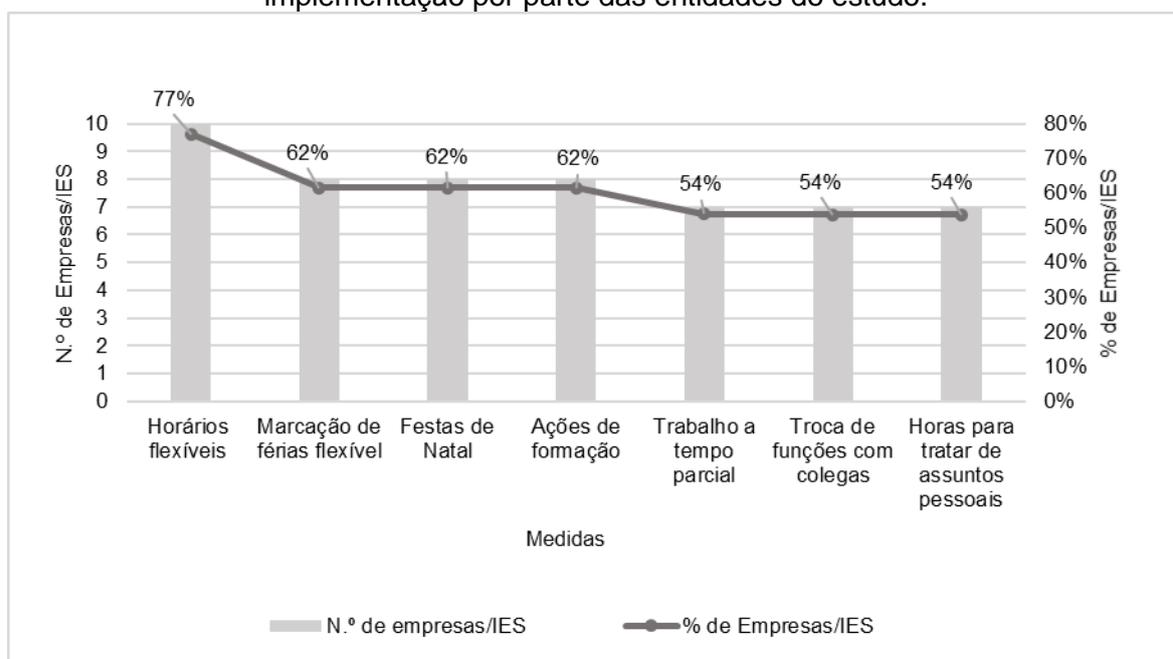
Em concreto, a medida de conciliação trabalho-família mais implementada pelas empresas/IES é a possibilidade de os colaboradores terem um horário flexível, aplicada num total de 10 entidades (Figura 5). Assim, cerca de 77% das entidades do estudo implementam horários flexíveis. Tal como verificado na Tabela 8, o horário flexível é, similarmemente, a medida de conciliação mais recorrente nos estudos da literatura supracitados. As entidades do estudo que aplicam horários flexíveis reforçam que esta medida é muito importante para facilitar o equilíbrio trabalho-família. De acordo com Allen (2001), horários de trabalho flexíveis são encarados como um exemplo importante e satisfatório de que a organização apresenta uma cultura de apoio aos funcionários, por facilitarem claramente a conciliação das tarefas profissionais e familiares.

Segundo os dados do Inquérito à Fecundidade 2019, os horários flexíveis foram mencionados por uma parte significativa dos homens e mulheres inquiridos como muito importantes, em especial para pais com filhos pequenos, sendo que esta medida foi indicada como determinante para fomentar a natalidade (INE, 2020). O mesmo inquérito mostra que a falta de conciliação das vidas pessoal, profissional e familiar tem impactos na opção de ter ou não filhos (INE, 2020).

Em alguns casos (por exemplo, nas Empresas 2, 4 e 8) do estudo, a flexibilidade de horário não está regulamentada na entidade como uma medida, uma vez que é dada essa possibilidade quando solicitada coloquialmente pelo colaborador. Isto é, segundo Amorim (2013), as medidas são implementadas de modo informal. Em harmonia com Amorim (2013), o presente estudo sugere que, em empresas com produção fabril, o horário flexível tende a não ser possível, sendo em geral permitido aos RH, nas

Empresas 2, 5 e 8. Estas empresas contam com uma elevada capacidade fabril (que recebe salários inferiores) e destacam desafios neste sentido, pois os funcionários da produção fabril dão mais valor a certo tipo de medidas, como os apoios financeiros, e os restantes têm preferência, normalmente, por diferentes medidas, como o teletrabalho.

Figura 5 – Número e percentagem de medidas de conciliação trabalho-família com maior implementação por parte das entidades do estudo.



Nas IES 1 e 2 existe o desafio de, dado que os trabalhadores geralmente auferem salários elevados (nomeadamente os docentes e investigadores), a sua satisfação no local de trabalho não ser conseguida a partir de medidas financeiras. Daí, por um lado, a aposta neste âmbito ser inexistente nas IES 1 e 3, sendo que a IES 2 apenas implementa uma medida dentro das ajudas monetárias e nenhuma IES atribuir prémios (Tabela 24). A IES 1 declara que “muitas medidas fazem mais diferença a colaboradores cujo salário é inferior”. Neste sentido, as empresas e IES do estudo alegam que o ordenado dos colaboradores e a sua função são fatores que importa ter em consideração na aplicação de medidas de conciliação, porque determinam a sua preferência em relação a medidas, em detrimento de outras. As IES 1 e 2 acrescentam como desafio o facto de os docentes e investigadores carecerem de uma isenção de horário que os restantes funcionários não usufruem, pelo que as medidas tendem a variar entre eles. A IES 2 salientou, ainda, o desafio de a IES conter inúmeras faculdades não autónomas que, estando sujeitas às orientações emanadas pelos serviços centrais no que toca às medidas de conciliação,

por serem muito diferentes, têm práticas de conciliação em algumas faculdades que não se aplicam a outras.

Por outro lado, as IES frisam que, enquanto instituições pertencentes à função pública, estão muito dependentes dos fundos públicos, por isso, não possuem autonomia financeira suficiente que lhes permita adotar mais/outras medidas de conciliação trabalho-família, representando um fator determinante. Igualmente, as limitações financeiras a que as IES estão sujeitas também não possibilitam um elevado investimento destas em ajudas monetárias ou prémios.

Diversas outras medidas são aplicadas de forma mais informal nas entidades analisadas, não estando previamente regulamentadas nas empresas e IES: a possibilidade de os colaboradores trazerem os filhos esporadicamente para o local de trabalho, quando não existe outra possibilidade; facilitar a troca entre os turnos; permitir a troca de funções em situações delicadas; e as medidas relacionadas com alargar a legislação, nas quais as respetivas empresas permitem que as medidas sejam possíveis, contudo, estas não estão efetivamente delineadas à priori para os colaboradores usufruírem. A implementação mais informal das medidas de conciliação das organizações é comum no estudo de Amorim (2013).

Seguem-se, como outras medidas mais adotadas, evidenciadas na Figura 5, a possibilidade de marcação flexível de férias, as festas de Natal e as ações de formação para controlo do *stress* e escassez de tempo, sendo implementadas por 8 entidades. Ou seja, sensivelmente 62% das entidades aplicam estas medidas.

Os horários a tempo parcial, a permissão de troca de funções com colegas, quando os colaboradores enfrentam situações familiares delicadas e a concessão de horas para que os trabalhadores possam tratar de assuntos pessoais são medidas implementadas por 7 entidades, isto é, aproximadamente 54% das entidades adotam estas medidas (Figura 5).

Outras medidas de conciliação que têm destaque são a dispensa, durante certas horas, para acompanhar o filho numa festa escolar, ou no primeiro dia de aulas; os acordos com outras entidades, para fornecer benefícios aos funcionários; a criação de cantina; os auxílios na saúde; e o desenvolvimento de atividades fora do trabalho, nas quais a família participa, sendo aplicadas em 6 entidades do estudo (portanto, praticadas por sensivelmente 46% das entidades).

É possível constatar que a maior aposta das empresas e IES se relaciona com medidas de conciliação trabalho-família voltadas para o horário de trabalho e apoios aos trabalhadores. No estudo de Cunha (2018), a esmagadora maioria das empresas

analisadas, cerca de seis em sete, priorizam medidas relacionadas com diversos apoios aos trabalhadores (inserida na qualidade no emprego), sendo a tipologia com superior número de medidas (35%). Segue-se a tipologia do apoio à família dos colaboradores (com 18% de medidas), que envolve vastos apoios aos seus filhos, cônjuges e progenitores, incluindo financeiros (Cunha, 2018). Estas medidas são importantes para permitir a qualidade no local de trabalho e favorecem o “salário emocional” dos colaboradores (Cunha, 2018, p. 84).

As entidades que possuem mais medidas de conciliação são a Empresa 8 (42 medidas), a Empresa 2 (34 medidas) e a Empresa 10 (30 medidas). Destas, duas são empresas de grande dimensão e outra é uma PME. A IES 2 é a IES com mais medidas (26). Por outro lado, as Empresas 1 e 6, ambas PME, implementam apenas uma medida. Embora o estudo não permita tirar conclusões acerca da relação entre o número de medidas implementadas e a dimensão da empresa, várias investigações, como as de Poelmans et al. (2003), em organizações de Espanha, e de Scheibl & Dex (1998), em organizações do Reino Unido, mostram que as empresas de maior dimensão aplicam mais medidas de conciliação. Tal acontece dado que as grandes empresas conseguem mais facilmente suportar os custos das medidas, dando-lhes maior margem para as implementar (Poelmans et al., 2003; Scheibl & Dex, 1998). Contudo, a investigação de Borregana (2018), em empresas de Portugal, sugere que a implementação de medidas de conciliação trabalho-família não está dependente da dimensão da empresa.

A preocupação com o equilíbrio trabalho-família e a adoção de medidas promotoras da conciliação mostra-se comum à maioria das entidades do estudo, exceto nas Empresas 1 e 6, nas quais não é uma prioridade. Em especial, as entidades que adotam mais medidas (Empresas 8, 2 e 10 e a IES 2) manifestam uma preocupação mais notória, por parte da gestão dos RH ou da chefia, com o tema da conciliação. As medidas de conciliação são consideradas, pela gestão dos RH das empresas do estudo de Andrade (2017), um tema pertinente e são alvo de investimento, consoante as exigências dos colaboradores.

As empresas 2 e 8 e a IES 2 ressaltam que é muito importante que os funcionários sintam que a chefia e a gestão dos RH da organização/instituição se preocupam com o seu bem-estar e que “está lá para eles quando precisam”. A IES 2 acrescenta que as chefias e a gestão de RH das entidades devem, cada vez mais, “estar atentas às necessidades dos seus funcionários e estar sensíveis e abertos para possibilitar medidas de conciliação trabalho-família”. No geral, os inquiridos demonstram preocupação com o tema da conciliação e a necessidade de implementar práticas que a

favoreçam. De acordo com Thomas & Ganster (1995), um ambiente de trabalho que apoia os assuntos familiares tem de apresentar supervisores que apoiem essas questões. Na visão de Allen (2001), um supervisor presta apoio quando tenta ajudar o funcionário a acomodar os seus encargos e simpatiza com a necessidade de balanço destas. O estudo de Thomas & Ganster (1995) sugere que o apoio e compreensão da supervisão têm efeitos positivos sobre a satisfação dos funcionários no local de trabalho. A preocupação da chefia organizacional com o tema permite à organização melhorar o seu desempenho (Borregana, 2018).

No que respeita à legislação, a maioria das entidades demonstram seguir, geralmente, as normas legais previstas, sem alargamentos significativos dos termos estabelecidos, com exceção das Empresas 8 e 10. A Empresa 4 nota a impossibilidade de o fazer, pois “não somos o Estado Social” e “as empresas vivem de rendimento”. Já as IES reportam que, enquanto instituições que pertencem ao setor público, estão muito dependentes das disposições legais, pelo que não é possível alargar essas medidas. No âmbito da possibilidade de alargar as normas estipuladas legalmente, o Inquérito à Fecundidade 2019 revela que uma parte significativa dos inquiridos gostaria que as licenças parentais fossem aumentadas (INE, 2020).

Relativamente a medidas relacionadas com a igualdade entre sexos, denota-se que estas são uma prioridade para as IES 1 e 2, até porque se consideram instituições inclusivas. Para as Empresas 2 e 4 não é necessário apostar neste tipo de medidas, porque as pessoas são selecionadas em função do mérito e não do sexo. Além disso, a Empresa 4 desresponsabiliza-se por elas, no sentido em que crê que é uma questão intrínseca aos colaboradores. Assim, tal como Scheibl & Dex (1998) expõem, a implementação (ou não) destas medidas é condicionada pela visão que a gestão de RH e chefia têm sobre estas. Os colaboradores das entidades, no entanto, são agentes importantes e que condicionam a existência de medidas de conciliação (Cunha, 2018). Por um lado, fazem uso das medidas, por outro, promovem medidas diferentes, ao transmitirem às instituições ou organizações as suas necessidades (Cunha, 2018).

Enquanto críticas apontadas às medidas de conciliação pelas entidades do estudo, a Empresa 7 destaca que algumas medidas para os colaboradores são “exageradas”, no entanto, não foram especificadas quais. Em adição, a Empresa 4 tomou uma posição distinta das restantes entidades analisadas, ao referir que a atribuição de prémios aos filhos dos colaboradores pelo bom desempenho escolar é “interferir na vida pessoal deles”, daí não aplicar esta medida. Em contraste, as Empresas 2 e 8, as únicas a implementar esta medida, consideram que os prémios são uma medida que os

colaboradores gostam, porque incentivam os filhos a estudar. A Empresa 4 apontou que algumas medidas devem ser da responsabilidade do Estado, como os apoios aos cônjuges dos funcionários, e não das empresas. O Estado e seus Governos e as entidades empregadoras são alguns dos agentes fundamentais no que toca à implementação de medidas de conciliação trabalho-família (Cunha; 2018; UNICEF, 2019). Embora cada agente tenha um papel individual a exercer neste âmbito, a colaboração conjunta permite obter melhores resultados do que isoladamente (UNICEF, 2019). Aos Governos cabe definir as políticas a adotar, e as empresas implementam essas mesmas medidas, todavia, possuem autonomia para inovar e conceder outros benefícios, se assim o desejarem (UNICEF, 2019).

A generalidade das entidades que disponibilizam apoios monetários declaram que, de acordo com os funcionários, as ajudas financeiras são importantes, no entanto, outras iniciativas são, do mesmo modo, muito relevantes, porque muitos colaboradores não têm tempo para se dedicar a alguns temas fora do período de trabalho. Com este conjunto de medidas, expõem que têm mais qualidade de vida. Por exemplo, na Empresa 8 e IES 2, as formações oferecidas têm cada vez maior adesão pelos colaboradores, e estes sentem que as ações de formação fazem a diferença no seu comportamento no local de trabalho. Em contraste, a Empresa 4 frisa que os colaboradores privilegiam incentivos monetários, daí a empresa ter deixado de aplicar algumas medidas que não tinham adesão. Novamente, o estudo sugere que as medidas implementadas pelas entidades dependem também das exigências ou preferências dos funcionários.

Os motivos que levaram à implementação das medidas pelas entidades são maioritariamente: motivar os funcionários; aumentar a sua produtividade; aumentar o sentimento de valorização; e assegurar o seu bem-estar, consistentes com os estudos de Friedman & Johnson (1997) e Teixeira & Nascimento (2011). A justificação das vantagens das medidas para as empresas e IES e colaboradores prende-se, do mesmo modo, com a maior motivação, valorização, bem-estar, ligação aos valores da entidade e produtividade. As entidades destacam que um colaborador mais motivado produz mais e melhor, tendo-se notado um aumento geral da produtividade, motivação, satisfação e integração dos funcionários após aderirem às medidas. Estas conclusões seguem a mesma linha que as investigações de Borregana (2018) e Teixeira & Nascimento (2011).

O estudo sugere que a adesão dos funcionários tende a ser satisfatória. No entanto, nos casos em que tal não se verifica, as entidades defendem que os funcionários desconhecem as medidas (igualmente verificado em Cunha (2018)); têm

vergonha de as solicitar (como acontece, segundo Guerreiro & Barroso (2017), com uma parte dos homens que não gozam a licença de paternidade); ou é uma opção destes.

No geral, as pessoas entrevistadas demonstraram conhecer a temática em estudo. Contudo, alguns casos de entidades com menos medidas revelaram desconhecer certas medidas como sendo de conciliação trabalho-família, como os apoios monetários. Isto é, os inquiridos não veem algumas medidas como sendo promotoras da conciliação trabalho-família, mas sim da produtividade e motivação. Parece, então, haver a necessidade de aclarar a definição de medidas de conciliação trabalho-família, em relação a medidas de produtividade e motivação.

No que tange à avaliação do sucesso das medidas, cinco entidades do estudo (Empresas 1, 6 e 9 e IES 1 e 3) afirmam não adotar esta tendência. O efeito pretendido com a adoção das medidas pode não ser atingido quando estas não são procedidas de avaliação, assim como pode aumentar a sensação de que as medidas são irrelevantes (Teixeira & Nascimento, 2011).

Finalmente, as entidades com maior número de medidas (Empresas 2, 4, 8, 10 e IES 2) reforçam que ainda existe um caminho a trilhar acerca da conciliação e que têm de continuar a investir na implementação destas medidas, daí, por exemplo, terem sugerido medidas que gostariam de ver implementadas na entidade, medidas pensadas para aplicar, ou que já estão a ser implementadas. A pandemia, como o estudo observa, foi um entrave à implementação de medidas, uma vez que travou ou adiou a adoção de algumas medidas de conciliação.



## 7. Conclusão

A conciliação trabalho família é um tema que tem tido cada vez mais destaque em Portugal, não só ao nível académico, como organizacional/institucional.

As teorias do *spillover* e do conflito são importantes contributos que explicam a dinâmica da conciliação trabalho-família. No primeiro caso, entende-se que o trabalho e a família são encarados como conceitos interdependentes, influenciando-se mutuamente. Por seu turno, a teoria do conflito explica que, uma vez que as pessoas têm diversos afazeres na sua responsabilidade e recursos limitados para os cumprir, sobressaem conflitos na conciliação. A vivência de conflitos na interface trabalho-família é uma realidade de diversos indivíduos, dada a dificuldade em balançar as suas diferentes responsabilidades. Os conflitos são vários e afetam a saúde mental e física das pessoas.

Neste sentido, foram desenvolvidas medidas de foro legislativo, como as licenças parentais, em especial por parte da UE, que se mostram importantes para auxiliar a conciliação trabalho-família. Do mesmo modo, as organizações e instituições têm apostado noutras medidas de conciliação trabalho-família, pensadas para ajudar os colaboradores com os encargos familiares, ambicionando melhorar seu o bem-estar. As medidas são relevantes, ainda, por promoverem a igualdade entre os sexos, visto facilitarem a partilha equilibrada das responsabilidades familiares e a manutenção das mulheres no mercado de trabalho.

Assim, a presente investigação tinha como objetivo principal conhecer quais as medidas de conciliação trabalho-família implementadas em empresas e IES da Região Centro de Portugal.

Especificamente, o estudo pretendia saber desde quando é que as empresas e IES implementam as medidas; os motivos que levaram à sua implementação; se as medidas são vantajosas; se aumentam a produtividade, satisfação, motivação e integração dos funcionários; se têm adesão por parte dos funcionários; e, por fim, se existe uma avaliação do seu sucesso.

A pergunta de investigação que guiou o estudo foi: “Quais são as medidas de conciliação trabalho-família que empresas e IES da Região Centro de Portugal implementam?”.

Com vista a alcançar os objetivos do estudo, o método utilizado foi o inquérito por entrevista, cujo Guião se encontra no Anexo 1, realizado aos responsáveis pelos RH das empresas e IES, ou à pessoa mais indicada para fornecer as respostas. A amostra do estudo incluiu 10 empresas (em 45 contactadas) e três IES (em 9 contactadas),

localizadas entre as Regiões de Aveiro, Coimbra, Leiria, Oeste, Viseu Dão Lafões e Beiras e Serra da Estrela.

Em resposta à pergunta de investigação e ao objetivo geral do estudo, os resultados da investigação permitiram conhecer um vasto conjunto de medidas implementadas pelas empresas e IES, seguindo uma linha idêntica à revisão de literatura. As medidas adotadas relacionam-se com horários de trabalho, apoios aos trabalhadores, outros apoios, celebrações, períodos livres, apoio à infância, adaptação da legislação, igualdade de género, ajudas monetárias, prémios, voluntariado e visitas.

Como medidas de conciliação trabalho-família prioritárias nas entidades estudadas, destaca-se essencialmente a possibilidade de trabalhar em regimes de horário flexíveis. Outras medidas priorizadas nas entidades são: permitir a marcação de férias flexível; realizar festas de Natal; realizar ações de formação voltadas para o controlo do *stress* e da escassez de tempo; permitir o trabalho a tempo parcial; facilitar a troca de funções com colegas, caso os colaboradores se encontrem perante circunstâncias pessoais delicadas; e conceder algumas horas por mês aos trabalhadores para que estes possam tratar de assuntos pessoais. Assim, o estudo sugere que as entidades em análise apostam sobretudo em medidas relacionadas com o horário de trabalho e apoios vários aos trabalhadores.

As entidades do estudo revelaram aplicar muitas das suas medidas de forma mais informal. Ou seja, essas práticas não constam no regulamento das mesmas como um direito que os colaboradores têm à partida, sendo que, se os funcionários desejarem usufruir delas, requisitam-nas à chefia ou ao Departamento ou gestão de Recursos Humanos.

As entidades demonstraram, regra geral, aplicar as normas legais conforme estão previstas, sem alargamentos significativos.

As medidas relacionadas com as ajudas monetárias foram consideradas importantes para a generalidade das empresas, contudo, algumas destacaram que existem medidas diferentes importantes que, se não fossem aplicadas na empresa, os colaboradores não teriam forma de se dedicarem a elas.

O estudo propõe que a implementação de medidas de conciliação trabalho-família depende do ordenado auferido pelos funcionários, da sua função e das suas preferências, bem como da visão da chefia ou gestão dos RH sobre as medidas e da sua utilidade para a entidade.

As respostas demonstraram que as medidas de conciliação nas entidades acontecem desde períodos variados, no entanto, parece existir um investimento recente, nos últimos cinco anos, de diversas empresas e IES em novas medidas.

Quanto aos motivos que levaram as entidades a adotar as medidas salientadas, estes prendem-se essencialmente com fatores de incremento da motivação, produtividade, bem-estar e valorização dos trabalhadores. O estudo demonstra que as medidas são apresentadas como vantajosas para as entidades, já que efetivamente aumentam esses fatores descritos. Na generalidade das entidades do estudo, a satisfação e integração dos funcionários mostrou-se superior após a sua adesão às medidas de conciliação.

O estudo expõe que, não obstante exceções, a adesão às medidas é satisfatória. Em relação à avaliação das medidas de conciliação, algumas entidades têm por hábito realizar inquéritos aos seus colaboradores, a partir dos quais recebem um *feedback* dos colaboradores acerca das medidas existentes, permitindo que estes sugiram medidas diferentes a implementar no futuro. Noutras, a avaliação não aparenta ser uma prioridade.

O equilíbrio trabalho-família e as medidas de conciliação revelaram-se uma prioridade nas entidades que aplicam mais medidas, no sentido em que a chefia (no caso das empresas mais pequenas, que não possuem Departamento de RH) e a gestão dos RH demonstram preocupação com o tema e ressalvam a necessidade de continuar a investir nestas. Nas empresas com menos medidas, esta prioridade não pareceu existir.

O estudo mostra que as medidas praticadas entre as organizações (empresas) e instituições (IES) são convergentes, exceto em particular nas medidas relativas a adaptar a legislação, apoios financeiros e prémios. Nestes casos, as IES mostraram, por serem instituições públicas dependentes de fundos públicos, impossibilidade de adotar essas medidas. As instituições públicas revelaram-se mais rígidas na adoção de medidas, enquanto as organizações privadas são mais céleres neste sentido.

Para aprofundar a análise da temática em estudo, foi realizada uma entrevista à CITE e APEE, com o propósito de entender os principais desafios no que respeita à conciliação trabalho-família (antes da Covid-19) em Portugal; as mudanças, desafios e problemas que a conciliação tem sentido em Portugal desde a Covid-19; o que se pode esperar em relação ao futuro da conciliação, com o impacto da Covid-19 no nosso país; e quais as medidas e apoios considerados mais importantes em época de pandemia.

Em relação à conciliação, em suma, tanto a CITE como a APEE destacam que este conceito não deve ignorar a vida pessoal dos indivíduos, porque esta é muito

importante para assegurar uma vida com qualidade. Uma das principais mudanças que a Covid-19 trouxe foi o aumento de trabalhadores em teletrabalho, que acarretou complicações à conciliação, mormente durante os confinamentos. Como problemas, a Covid-19 fez sobressair as desigualdades e aumentou a exaustão das pessoas. No futuro, a CITE e APEE preveem que o teletrabalho se torne uma prioridade, que o “direito a desligar” tenha previsão legal e que a necessidade de conciliação se torne premente.

Enquanto limitações, aponta-se primeiramente o facto de o estudo conter um ponto de vista limitado, no sentido em que apenas demonstra a perspetiva das chefias ou gestão dos RH das empresas e IES acerca do tema. Por forma a melhor compreender os efeitos das medidas de conciliação na produtividade, satisfação, motivação e integração dos funcionários, tal como de que modo são realmente vantajosas para estes, e a conferir maior credibilidade ao estudo, a sua perspetiva teria de ser incluída.

Em acrescento, o estudo não é passível de generalização, uma vez que a caracterização da amostra, que é reduzida, não o permite. A amostra não revelou possibilidades de ser alargada, vistas as dificuldades tidas para conseguir a colaboração das entidades, que constitui outra limitação. Apesar das insistentes tentativas de contacto, diversas chamadas telefónicas e e-mails não foram correspondidos. A Covid-19 revelou-se uma complicação acrescida neste sentido, devido ao trabalho extra que deixou nas entidades, dificultando a colaboração de algumas organizações no estudo.

Ainda assim, a presente investigação não deixa de ser um contributo relevante no estudo das medidas de conciliação que são praticadas em organizações e instituições do nosso país. Este estudo é uma forma de criar mais conhecimento acerca das medidas de conciliação, e pode estimular a aprendizagem e troca de ideias entre entidades, inspirando-as a adotar (outras) medidas de conciliação.

Por fim, para trabalhos futuros neste âmbito, sugere-se o estudo: dos benefícios que as medidas de conciliação trabalho-família trazem à família dos colaboradores, por exemplo, aos filhos e cônjuges dos colaboradores que usufruíram/usufruem de certas medidas; do impacto ou das vantagens que a adoção das medidas de conciliação trazem aos trabalhadores-estudantes; da perspetiva de trabalhadores do sexo masculino acerca da importância que veem na conciliação trabalho-família; e o estudo sobre se a Covid-19 teve influência no aumento ou diminuição do número de medidas de conciliação implementadas nas organizações ou instituições. Por fim, tendo em conta as discussões sobre a conciliação, em que se nota essencial conciliar o trabalho e a família, é possível discutir outras formas de bem-estar, nomeadamente em relação aos animais de companhia no local de trabalho.

## Referências Bibliográficas

- Afonso, M. T. A. (2018). *Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal” em trabalhadores/as da Administração Pública após o aumento do horário de trabalho - estudo de famílias monoparentais* [Master's Thesis, Repositório do ISCTE-IUL]. <http://hdl.handle.net/10071/19928>
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Amaral, A., & Magalhães, A. (2003). The triple crisis of the university and its reinvention. *Higher Education Policy*, 16, 239–253. <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300018>
- Amorim, S. N. A. de. (2013). *Práticas organizacionais de conciliação entre o trabalho e a família: Estudo de caso* [Master's thesis, Repositório da Universidade do Minho]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/27677>
- Andrade, C. (2017). Medidas de conciliação da vida profissional e familiar: A visão dos Diretores de Recursos Humanos. *DEDiCA. Revista de Educação e Humanidades*, 11, 101–114. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/45793>
- Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE). (2021). *Organizações familiarmente responsáveis: Vida plena - conciliar as vidas*. <https://www.apee.pt/normalizacao/noticias/173-editada-a-norma-np-4522-resultante-do-trabalho-da-ct-179-no-ambito-da-apee>
- Bhowon, U. (2013). Role salience, work-family conflict and satisfaction of dual-earner couples. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 79–90.
- Borregana, J. M. C. A. (2018). *The impact of family-friendly policies on companies' performance in Portugal* [Master's Thesis, Repositório da Universidade de Lisboa]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/16238?locale=en>
- Chzhen, Y., Gromada, A., & Rees, G. (2019). *Are the world's richest countries family friendly? Policy in the OECD and EU*.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726700536001>
- Comissão Europeia. (n.d.). *The European Pillar of Social Rights in 20 principles*. Retrieved May 5, 2021, from [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_en)
- Comissão Para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE). (n.d.). *Guia Prático para Implementação e Certificação da NP 4552:2016*. Retrieved June 1, 2021, from <http://cite.gov.pt/pt/destaques/noticia935.html>
- Conselho da UE. (2021). *Conciliação entre vida profissional e familiar de progenitores e cuidadores*. <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/work-life-balance/>
- Constituição da República Portuguesa (CRP), Diário da República: I série, n.º 86/1976 (1976). <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/34520775/view>
- Costa, J. C. F. da. (2012). *Práticas de conciliação entre o trabalho e a família: Um estudo*

- exploratório* [Master's Thesis, Repositório da Universidade do Minho]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/23479>
- Cunha, M. P. e. (2018) (coord.). *Desafios à conciliação família-trabalho*. Nova School of Business and Economics, CIP - Confederação Empresarial de Portugal. <https://cip.org.pt/desafios-a-conciliacao-familia-trabalho/>
- Cunha, V. (2018). Conciliação da atividade profissional com a vida familiar: Igualdade entre mulheres e homens e natalidade. In Conselho Económico e Social (CES) (Ed.), *Desafios demográficos: A natalidade* (pp. 89–108). Almedina.
- Delecta, P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186–189.
- Delgado, A., & Wall, K. (2014). Introdução. In Instituto Nacional de Estatística e Imprensa de Ciências Sociais (Ed.), *Famílias nos Censos 2011: Diversidade e mudança* (Primeira, pp. 17–239).
- Diogo, S., Carvalho, T., & Amaral, A. (2015). Institutionalism and organizational change. In J. Huisman, H. de Boer, D. D. Dill, & M. Souto-Otero (Eds.), *The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance* (pp. 114–132). Palgrave.
- Diretiva 2010/18/UE, de 8 de março, (2010). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010L0018&from=EN>
- Diretiva 2019/1158, de 20 de junho, (2019). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELLAR:4119596d-a475-11e9-9d01-01aa75ed71a1>
- Diretiva 96/34/CE, de 3 de junho, (1996). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:31996L0034&from=pt>
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124–197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199.
- Eurofound. (2020). *Living, working and Covid-19*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>
- Flaquer, L. (2000). *Las políticas familiares en una perspectiva comparada* (Fundación “la Caixa” (ed.); Terceira). Colección Estudios Sociales.
- Freitag, R. M. K. (2018). Amostras sociolinguísticas: Probabilísticas ou por conveniência? *Revista de Estudos Da Linguagem*, 26(2), 667. <https://doi.org/10.17851/2237-2083.26.2.667-686>
- Friedman, D. E., & Johnson, A. A. (1997). Moving from programs to culture change: The next stage for the corporate work-family agenda. In S. Parasuraman & J. H. Greenhaus (Eds.), *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (Primeira, pp. 192–208). Greenwood Publishing Group.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family - allies or enemies?: What*

- happens when business professionals confront life choices*. Oxford University Press.
- Fundo das Nações Unidas Para a Infância (UNICEF). (2019). *Family-Friendly policies: Redesigning the workplace of the future*.
- Giddens, A. (2000). *Sociologia* (Fundação Calouste Gulbenkian (ed.); Segunda). Serviço de Educação e Bolsas.
- Glass, J. L., & Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, 12(3), 313–337. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00063-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00063-3)
- Gómez, S., & Martí, C. (2004). La incorporacion de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliacion trabajo-familia. *Cátedra SEAT de Relaciones Laborales*, 557. <https://ideas.repec.org/p/ebg/iesewp/d-0557.html>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Guerreiro, M. das D., & Barroso, M. M. (2017). Famílias e gerações: Cenários de desigualdade e mudança. *Desigualdades Sociais: Portugal e a Europa*, 165–183.
- Guerreiro, M. das D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar: Manual para as empresas* (CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (ed.); Quarta). <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3130>
- Guerreiro, M. das D., Torres, A., & Lobo, C. (2009). Famílias em mudança: Configurações, valores e processos de recomposição. In Celta Editora (Ed.), *Quotidiano e qualidade de vida* (Primeira, pp. 7–37). <http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/4530>
- Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879114001110>
- Hamid, F. A. (2012). *Práticas de conciliação trabalho/família em organizações de excelência* [Master's thesis, Repositório da Universidade de Coimbra]. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/21555>
- Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 249–265. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.249>
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2019). *Anuário Estatístico da Região Centro - 2018* (Vol. 53, Issue 9). [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=410496448&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=410496448&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2)
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2020). Inquérito à fecundidade 2019. *Destaque*, 1–27.

- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327. <https://doi.org/10.1017/S1833367200003308>
- Kassam, A. (2021). *Spain to launch trial of four-day working week*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/world/2021/mar/15/spain-to-launch-trial-of-four-day-working-week>
- Khalil, E. L. (2015). Institutions versus organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, 151(3), 445–466.
- Kofodimos, J. R. (1984). A question of balance. *Readers' Choice: A Decade of Issues & Observations*, 4(1), 21–35. <https://doi.org/10.1177/0308575919887545>
- Lei n.º 7/2009. Código do Trabalho, Diário da República: I série, n.º 30/2009 (2009). <https://data.dre.pt/eli/lei/7/2009/p/cons/20210408/pt/html>
- Leitão, M. (2018). Natalidade e políticas de família. In Conselho Económico e Social (CES) (Ed.), *Desafios demográficos: A natalidade* (pp. 155–179). Almedina.
- Lockwood, N. R. (2003). *Work/life balance*. [https://www.academia.edu/6531004/Work\\_Life\\_Balance\\_Challenges\\_and\\_Solutions](https://www.academia.edu/6531004/Work_Life_Balance_Challenges_and_Solutions)
- Lowe, G. S. (2005). Control over time and work-life balance: An empirical analysis. In *Federal Labor Standards Review Committee*. The Graham Lowe Group Inc.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1983). The new institutionalism: Organizational factors in political life. *The American Political Science Review*, 78(3), 734–749.
- Marotti, J., Galhardo, A. P. M., Furuyama, R. J., Pigozzo, M. N., Campos, N. T., & Laganá, D. C. (2008). Amostragem em pesquisa Clínica: Tamanho da amostra. *Revista de Odontologia Da Universidade Cidade de São Paulo*, 20(2), 186–194.
- Matias, M., & Fontaine, A. M. (2012). A conciliação de papéis profissionais e familiares: O mecanismo psicológico de spillover. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(2), 235–243. [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722012000200012&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722012000200012&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Mendes, V. C. F. (2015). *As práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar no quadro da gestão de recursos humanos: Um estudo multi-caso* (pp. 1–131). <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/10515>
- Minayo, M. C. de S. (2012). Análise Qualitativa: Teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 621–626. <https://www.scielo.org/article/csc/2012.v17n3/621-626/pt/>
- Oliveira, L. B. de, Cavazotte, F. de S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 418–437. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552013000400003>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). (2007). *Babies and bosses: Reconciling work and family life* (OCDE (ed.); Segunda). <https://doi.org/10.1787/9789264032477-en>
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work-family research. *Human Resource Management Review*, 12, 299–312. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00062-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00062-1)

- Pina, C., & Magalhães, G. (2014). Principais tendências demográficas: As últimas décadas. In A. Delgado & K. Wall (Eds.), *Famílias nos Censos 2011: Diversidade e mudança* (Primeira, pp. 25–41). Instituto Nacional de Estatística e Imprensa de Ciências Sociais.
- Piotrkowski, C. S., Rapoport, R. N., & Rapoport, R. (1987). Families and work. In M. B. Sussman & S. K. Steinmetz (Eds.), *Handbook of marriage and the family* (1.<sup>a</sup> ed., pp. 251–283). Springer.
- Poelmans, S. A. Y., Chinchilla, N., & Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies: Competing for scarce resources in the labour market. *International Journal of Manpower*, 24(2), 128–147. <https://doi.org/10.1108/01437720310475394>
- Pordata. (n.d.). *O que são NUTS?* Fundação Francisco Manuel Dos Santos. Retrieved November 10, 2020, from <https://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>
- Pordata. (2021a, February 11). *População empregada do sexo feminino: total e a tempo completo e parcial.* Fundação Francisco Manuel Dos Santos. <https://www.pordata.pt/Portugal/População+empregada+do+sexo+feminino+total+e+a+tempo+completo+e+parcial-355>
- Pordata. (2021b, February 11). *População empregada do sexo masculino: total e a tempo completo e parcial.* Fundação Francisco Manuel Dos Santos. <https://www.pordata.pt/Portugal/População+empregada+do+sexo+masculino+total+e+a+tempo+completo+e+parcial-357>
- RTP. (2021, March 17). *Espanha prepara-se para testar a semana de trabalho de 4 dias.* [https://www.rtp.pt/noticias/mundo/espanha-prepara-se-para-testar-a-semana-de-trabalho-de-4-dias\\_v1305345](https://www.rtp.pt/noticias/mundo/espanha-prepara-se-para-testar-a-semana-de-trabalho-de-4-dias_v1305345)
- Santos, G. G. (2008). Género, carreiras e a relação entre o trabalho e a família: Uma perspectiva de gestão. *E-Cadernos CES*, 97–120. <http://www.ces.uc.pt/e-cadernos%0A97>
- Scheibl, F., & Dex, S. (1998). Should we have more family-friendly policies? *European Management Journal*, 16(5), 586–599. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00035-8)
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (Quarta). SAGE.
- Seers, K. (2012). Qualitative data analysis References service. *Evidence-Based Nursing*, 15(1), 2011–2012. <https://doi.org/10.1136/ebnurs.2011.100352>
- Serviço Nacional de Saúde (SNS24). (2021, June 25). *Temas da saúde: COVID-19.* <https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infeciosas/covid-19/#sec-0>
- Silva, E. G., Nogueira, M. da C., & Neves, A. S. A. das. (2010). (Re)Conciliação dos usos do tempo: Imigração, Género e Trabalho-Família. *PSICO*, 41(4), 455–461. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=5161410>
- Stuckey, H. L. (2013). Three types of interviews: Qualitative research methods in social health. *Journal of Social Health and Diabetes*, 1(2), 56–59. <https://doi.org/10.4103/2321-0656.115294>
- Teixeira, R., & Nascimento, I. (2011). Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(2), 215–225.

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902011000200009&lng=en&tlng=en](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200009&lng=en&tlng=en)

- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. Editora Atlas.
- União Europeia (UE). (2018). *Flash Eurobarometer 470 – work-life balance*. <http://cite.gov.pt/pt/destaques/noticia845.html>
- Wall, K., Cunha, V., & Ramos, V. (2014). A evolução das estruturas domésticas em Portugal, 1960-2011. In A. Delgado & K. Wall (Eds.), *Famílias nos Censos 2011: Diversidade e mudança* (Primeira, pp. 43–60). Instituto Nacional de Estatística e Imprensa de Ciências Sociais.
- Wall, K., Leitão, M., Correia, S. V., & Ramos, V. (2016). *Políticas de família em 2014 e 2015: Principais desenvolvimentos. Observatório das Famílias e das Políticas de Família - Relatório 2014-2015*. Observatórios do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/25479>
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). “High-performance” management practices, working hours and work–life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175–195.
- Williams, K. J., & Alliger, G. M. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*, 37(4), 837–868.
- XXI Governo Constitucional. (2018). *3 Em linha: Programa Para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/documento?i=3-em-linha-programa-para-a-conciliacao-da-vida-profissional-pessoal-e-familiar-2018-2019->

## **Anexos**

### **Anexo 1: Guião das Perguntas Para as Entrevistas Realizadas às Empresas e IES**

- 1 – Que medidas de conciliação trabalho-família a empresa/IES implementa junto dos seus funcionários?
- 2 – Que motivos levaram a que essas medidas tivessem de ser desenvolvidas?
- 3 – Desde quando é que a empresa/IES aplica essas medidas?
- 4 – Houve alguma alteração na produtividade, satisfação, motivação e integração dos funcionários após a adesão das medidas? Em que sentido?
- 5 – A adesão às medidas foi satisfatória ou, pelo contrário, poucos funcionários usufruem destas? Se não, quais os motivos da não adesão às medidas?
- 6 – Sente que é vantajoso para a empresa/IES e para o funcionário a implementação destas medidas ou, pelo contrário, considera que estas não são muito relevantes? Porquê?
- 7 – A empresa/IES tem por hábito fazer uma avaliação do sucesso da implementação destas medidas? Se sim, de que forma o faz? (ex: através de um inquérito de satisfação que é feito aos funcionários). Se não, porque não o faz?

### **Anexo 2: Guião das Perguntas Para a Entrevista Realizada à CITE e APEE**

- 1 – Quais os principais desafios que a conciliação trabalho-família tem sentido nos últimos anos (antes da Covid-19) em Portugal?
- 2 – Que mudanças a Covid-19 trouxe à conciliação trabalho-família no nosso país?
- 3 – Quais os principais problemas e desafios que a conciliação trabalho-família tem sentido, após a Covid-19, em Portugal?
- 4 – O que a CITE/APEE prevê para o futuro da conciliação trabalho-família no nosso país, com o impacto da Covid-19?
- 5 – Quais são as medidas e apoios que lhe parecem mais importantes para favorecer a conciliação trabalho-família, após o aparecimento da Covid-19 em Portugal?